السلوك الإداري وتطوير المنظمات

دكتور
حنفي محمود سليمان
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

الناشر
دار الجامعات المصرية
تليفون ٢٢٤٦٦٩ بالاسكندرية

اهـــداء

الي مصر الخلود

مقدمة الكتاب

هناك العديد من الكتابات التي قامت بمعالجة تلك الموضوعات المرتبطة بالعلوم السلوكية وعلاقتها بمجال الادارة ، وأن اختلفت الموضوعات ذاتها وطريقة تناولها . وأنني أعتقد أن هذا الكتاب يختلف عن باقي الكتب المناظرة له من عدة زوايا وهي :

أولا : أن الكاتب قام بتقديم وشرح المناهج المختلفة لتطوير المنظمه كنقطة بداية منطقية ، وبذلك تم تقديم أدوات التطوير اللازمة لإحداثه .

ثانيا : أن الكاتب قام بتقديم وشرح مفهوم فاعلية المنظمه باعتباره الهدف النهائي لعملية تطوير المنظمة ذاتها ، وبذلك تم تقديم المخرج النهائي لعملية التطوير .

ثالثا : أن الكاتب قام بانتقاء تلك المبادىء السلوكية التي ترتبط بالسلوك الاداري بشكل مباشر ، والتي تعكس نفسها في النهاية على مفهـــوم فاعلية المنظمة .

لذلك ، فإنني أعتقد أن هذا الكتاب يقدم للقارىء ، سواء كان طالبا أم إداريا أم ممارسا ، منهاجا متكاملا لمبادىء العلوم السلوكية في علاقتها بالادارة ، بشكل لا يؤدي فقط إلى فهم تلك المبادىء ، وإنما إلى الاستعانة بها في تطوير المنظمة .

وأخيرا فأنني أرجو من الله العلي القدير أن يكون في هذا الكتاب إضافة ، ولو متواضعة ، لمكتباتنا المصرية والعربية .

والله الموفـــق ؟

دكتور حنفي محمود سليمان

الباب الأول

مناهج تطوير المنظمات

مقدمة عامة

آخذين فى الإعتبار أن السلوك الادارى لابد وأن يكون هادفا ، فان ذلك يعنى ضرورة أن يؤدى هذا السلوك فى النهاية إلى تطوير المنظمة ذاتها . وبالرغم من توقع عـــدم وجود أية معارضة لمثل هذا الهدف ، فإن عمليه التطوير ذاتها قد لاتكون سهلة أو معروفة تماما .

ويرجع ذلك فى رأيي ، وإلى حـــد كبير ، الى عدم وجود إطار فكرى واضح عن طبيعة المنهج أو المناهج التى يمكن استخدامها فى إحداث التطوير ، الأمر الذى قد يصيب الادارة بالشلل وعدم القدرة على الحركة السريعة ، بالرغم من احتمال توافر الدافع على التطوير نفسه .

وعليه ، فاننا سوف نقوم ، باستعراض المناهج المختلفة لتطوير المنظمات فى هذا الباب مركزين فى ذلك على فلسفة التطوير وأدواته ، ثم المقارنة بين هذه المناهج جميعا موضحين كيفية الاستفادة منها فى تطوير المنظمة المصرية .

ويتضمن هذا الباب أربعة فصول يتناول فيها المؤلف شرح مناهج التطوير المختلفه وهى ؛ المنهج التنظيمى ، المنهج الفردى ، المنهج الجماعى ، ثم استخدامات هذه المناهج فى تطوير المنظمه المصريه .

الفصل الأول

المنهج التنظيمي

سوف نتعرض فى هذا الفصل لمعنى المنهج التنظيمى كأسلوب لتطوير المنظمة وكذلك الأدوات التى يمكن استخدامها لاحداث هذا التطوير .

فلسفة المنهج التنظيمى وأبعاده

يفترض هذا المنهج أن عملية التطوير ، إذا قدر لها أن تحدث ، لابد وأن تتركز حول خلق المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب . وعليه ، فان هذا المنهج يركز على كل ما يتعلق بوظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل وكذلك بذات الوظيفة على مستوى الادارات المكونة لها ، حتى يمكن خلق بيئة للمنظمة تسمح بالابتكار والمبادأة والتطوير .

ومن الناحية الأخرى فان هذا المنهج لايركز على الأفراد الذين يكونون المنظمه من داخلها ، بل ينظر الى هؤلاء الأفراد كأحد المعطيات التنظيمية . بمعنى آخر ، فان هذا المنهج يفترض أن الفرد هو المتغير التابع فى حين أن المنظمة هى المتغير المستقل . وعليه ، فان أى تطوير يحدث داخل بيئة المنظمة ذاتها لابد وأن يؤدى الى تغير مماثل أو محسوب فى أفرادها . وبذلك يمكن القول أن هذا المنهج يقوم بعمليه تحييد لأفراد المنظمة ودورهم فى إحداث التطوير.

ولاشك أن منطق التطوير ، وفقا لهذا المنهج ، يعتبر أمرا معقولا ومقبولا أيضا ، ذلك أنه من العسير إحداث تغيير ما فى فرد ما إذا كانت المنظمة التى يعمل بها هذا الفرد غير منظمة وغير منتظمة . وعليه ، فان هذه الفلسفة التى تقوم على محاولة خلق المنظمة الناجحة أولا كأسلوب لإجبار الأفراد الذين ينتمه

إليها على التطور فلسفة لا غبار عليها من الناحية المنطقية .

ومن واقع هذه النظرة برزت بعض النظريات التى عرفت باسم « نظريات التنظيم الكلاسيكى » محاولة التوصل الى تلك المنظمة المشار إليها آنفا . ولقد قامت هذه النظريات على مبدأ « المثلية Optimization principle والذى يهدف الى تعظيم عائد المنظمة ، كما أن وسيلتها فى ذلك تركزت حول خلق المنظمة بشكل لايسمح بظهور الآثار المترتبة على الاختلافات والانحرافات فى السلوك الانسانى داخلها ، وهذا هو المضمون الأساسى لحركة الادارة العلمية ونظرية البيروقراطية على التوالى .

وحتى يمكن التوصل الى ذلك التنظيم الناجح» كأداة للتطوير ، فانه يجب التعرض لمجموعة الأبعاد التى تشكل مثل هذا التنظيم والتى يمكن إجمالها فيما يلى : التخصص وتقسيم العمل ، نطاق الادارة ، وحـــدة الاشراف ، العلاقات بين الأعمال ، السلطة والمسؤولية ، العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين ، والسياسات الادارية بالمنظمة .

١ – التخصص وتقسيم العمل

تتطلب أولى خطوات البنـاء التنظيمى السليم لاية منظمة ضرورة الأخذ بمبدأ التخصص فى الاداء . ويرجع السبب فى ذلك الى أن هذا المبدأ يؤدى الى رفع انتاجية الفرد ، نظرا لما يتطلبه الأداء من قدرات وخبرات وتدريب ومجهودات محددة . ومن الأمثلة الكلاسيكية التى تبرز أهمية هذا المبدأ تلك الزيارة التى قام بها الاقتصادى المعروف آدم سميث الى أحد مصانع انتـاج الدبابيس حيث وجد أن انتاجية العامل الواحد لا تتعدى العشرين دبوسا فى اليوم ، نظرا لقيـامه بجميع الأعمال التى يتطلبها الانتاج ، وأنه حينما أشار الى التخصص فى أداء العمليـــات

الانتاجية ، ارتفعت انتاجية العامل الواحد الى ما يقرب من ألف دبوس في اليوم الواحد . يرتبط بمبدأ التخصص هذا مايعرف باسم مبدأ « تقسيم العمل » والذى يعنى ضرورة دراسة كافة الأنشطة ثم تجميع تلك المتجانسة منها مع بعضها البعض مكونة بذلك « أعمال » Jobs ، ثم تخصيص هذه الأعمال وفقا لعدد من المعايير على العاملين محددة بذلك طبيعة عمل كل منهم . كذلك فان هذا المبدأ يؤدى الى عملية تكوين الوحدات التنظيمية الداخلية للمنظمة مثل الأقسام والادارات وكذلك الفروع وذلك من خلال تكوين مجموعات الأعمال المختلفة بالمنظمة والتى تعتبر بمثابة الأساس الذى يستخدم فى تكوين الأقسام والادارات بالمنظمه .

٢ — نطاق الادارة

يطلق على هذا المسمى فى بعض الأحيان عدة مسميات أخـــرى مثل « نطاق الأشراف » و « نطاق الرقابة » . ويعنى هذا المفهوم ضرورة تحديد عدد المرؤسين الذين يمكن للرئيس الاشراف عليهم بشكل مباشر وبكفـــاءه . وبغض النظر عن تحديد نطاق الادارة الخاص برئيس ما بعدد محدد من المرؤسين وفقا لنظرية التنظيم الكلاسيكية ، فانه يجب تحديد جميع الأبعاد الخاصة بالموقف المعين قبل تحديد نطاق الادارة المناسب للرئيس . ، هذا ويتوقف التحديد السليم لنطاق الادارة فى ذلك على مجموعه الأبعاد التالية : المستوى التنظيمى ، طبيعة النشاط ، نوعية المرؤسين ، درجة مركزية / لامركزية المنظمة .

المستوى التنظيمى : يعنى ذلك أن يتسع نطاق الادارة كلما هبطنا الى المستويات الدنيا بالتنظيم ، وأن يضيق هذا النطاق كلما صعدنا الى المستويات العليا به .

طبيعة النشاط : يمكن القول أنه كلما تنوعت الأنشطة التى تنطوى عليها الأعمال موضع الاشراف كلما صغر نطاق الإدارة ، وذلك نظرا لكثرة الأعباء التى تقع على عاتق الرئيس فى هذه الحالة ، والعكس صحيح كلما قل تنوع هذه الأنشطة

نوعية المرؤسين: بصفة عامة يمكن القول أن نطاق الإدارة يميل الى الاتساع كلما اتصف المرؤسين بدرجة عالـــية من الاستقلال فى العمل وكلما زادت قدراتهم العقليه ودافعهم على العمـــل ، والعكس صحيح كلما قلت درجة الاستقلالية والقدرات والدافع على العمل .

درجة مركزيه/ لامركزية المنظمة: يمكن القول بصفة عامة أيضا كلما أنه زادت درجة المركزيه بالمنظمة كلما ضاق نطاق الإدارة ، نظرا لما تتطلبه المركزيه من إشراف مباشر ولصيق على أعمـــال المرؤسين ، والعكس صحيح كلما زادت درجة اللامركزيه داخل التنظيم نظرا لما تتطلبه من إشراف عام على المرؤسين فى هذه الحالة .

٣ — وحدة الاشراف

يقصد بمبد وحدة الإشراف ضرورة توحيد عمليه الإشراف ذاتها بحيث لايخضع مرؤوس و حد الرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس واحد فى نفس الوقت . وترجع أهمية هذا المبدأ التنظيمى فى أنه يقضى على العديد من السلبيات التنظيمية مثل تعدد وتضارب الأوامر وتمييع المسئوليه وعدم إنجاز العمل .

وبالرغم من أهمية هذا المبدأ ، فان هناك العديد من الكتـابات الحديثة التى تركز على فكرة مصفوفات المنظمة Organization Matrix ، والتى تعنى بشكل عام إمكان التغاضى عن هذا المبدأ بالنسبة لفرق العمل التى يتم تكوينها لكى تشرف على إنجاز برامج عمل محددة، بحيث يصبح هناك تنظيمان متجاوران داخل التنظيم الواحد ، أحدهما التنظيم التقليدى الذى يخضع لمبدأ وحدة الأشراف والثانى هو التنظيم الآخر المرتبط بإنجاز برامج العمل المحددة .

٤ — العلاقات بين الاعمال

يقصد بهذه العلاقات مجموع علاقات العمل الرسمية بين شاغلى الوظائف

المختلفة داخل الوحـــدة التنظيمية الواحدة (القسم على سبيل المثال) ، وكذلك مجموع علاقات العمل بين جميع الوحـــدات التنظيمية داخل المنظمة (الأقسام والإدارات وكذلك الفروع) . يتلخص المبدأ العام الأساسى الذى يحكم مجموع العلاقات هذه والذى يعرف باسم مبدأ وحدة الاتصـــالات فى أن التنظيم السليم يجب أن ترتبط مكوناته ببعضها البعض بما يعرف باسم نظـــام الاتصالات الهابطة ، والذى يعنى فى مضمونه الأساسى أن هناك تسلسلا فى عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا الى ما دونها وفقا لنظم اتصالات رسمية تتوافق مع هذه المستويات المتعددة داخل المنظمة الواحدة . وبالرغم من اغفال هذا المبدأ لمفاهيم الاتصالات الصاعدة والجانبية ، إلا أنه لا يمكن التغاضى عنه باعتباره العمود الفقرى الذى يربط جميع مكونات التنظيم الواحد، والذى بدونه لايصبح هناك تنظيم قائم .

٥ — السلطه والمسؤلية

تعتبر مفاهـــيم السلطة والمسؤلية من الأبعـــاد التى لايمكن للهيكل التنظيمى أن يظهرها على حقيقتها كما هو الحـــال بالنسبة للأبعاد السابق ذكرها . وبصفة عامة فان أحد الأبعاد الأساسية للتنظيم الناجح تتطلب ضرورة منح السلطة والمسؤلية وبالقدر المناسب للمستويات الادارية المختلفة به. وبقدر السلطة الممنوحة لاتخاذ القرارات بقدر ما تكون المسؤلية ، ، وهذا هو المبدأ المعروف باسم مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية . وإذا كانت المسؤولية هى نوع من الالتزام بأداء شئ ما ، فإن مثل هذا الالتزام قد يتم تأديته بدرجات متفاوتة من الكفاءة . وعليه ، فان منح السلطة والمسؤولية وحدهمـــا أمر لايكفى ، بل يجب أن يلازمها مفهوم المسائلة حتى يمكن محاسبة ذوى السلطات على استخـدام هذا الحق فى حدود التزاماتهم .

٦ — العلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين :

يتكون التنظيم من مجموعتين من الأنشطة يتولى القيام بها نوعين من المديرين. ففي جميع التنظيمات هناك مجموعة من الأنشطة يطلق عليها لفظ «الانشطة التنفيذيه» وهى تلك الانشطة التى تهتم مباشرة بتحقيق الاهداف المرتبطة بالسلعة أو الخدمة المؤداة . وفي نفس الوقت فانه يوجد أيضا مجموعة أخرى من الانشطة يطلق عليها لفظ «الانشطة المعاونة أو المساعدة أو الاستشارية» وهى تلك التى توجد للمساعدة فى تحقيق الأهداف المرتبطة بالانشطة التنفيذية . وعليه، فان أولئك الذين يتولون تأدية الانشطة التنفيذية يطلق عليهم لفظ « الادارة التنفيذية أو التنفيذيين » فى حين يطلق لفظ «الاداره الاستشارية أو الاستشاريين» على أولئك الذين يتولون تأدية الانشطة المعاونة . وفي العديد من المنظمات ، ان لم يكن جميعها ، فإننا نجد الكثير من الخلافات التى تثور بين التنفيذيين من ناحية والاستشاريين من ناحية أخرى . وهناك العديد من الأسباب التى تفسر مثل هذه الخلافات مثل صراع كل فريق للاستئثار بأكبر قدر ممكن من السلطة داخل المنظمة حفاظا على كيانه وتدعيما له ، وكذلك عدم تحمل الاستشاريين مسؤولية التنفيذ وذلك من وجهة نظر التنفيذيين ، وكذلك نظرا لكون الاستشاريين مصدرا من مصادر القلق المستمر نظرا لما يقدمونه من مقترحات وآراء جديدة بشكل مستمر وذلك من وجهة نظر التنفيذيين أيضا . وبالرغم من كل هذه الخلافات وبالرغم من وجاهة أسبابها ، فإنه يجب على المنظمة الناجحة أن تجد الطريق الذى يكفل تحديد دور كل فئه ، وكذلك سلطاتها وكذلك ايجاد الوسائل البناءة للقضاء على هذه الخلافات.

٧ — السياسات الادارية

يجب أن يتوافر لدى التنظيم الكفء مجموعة السياسات التى تكفل توجيه دفة الأمور به بسهولة ووضوح . هذا ويمكن تعريف السياسات بأنها عبارات ارشاديه عامة توجه عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة . وقد توضع

هذه السياسات فى شكل مكتوب ، وهذه هى السياسات المكتوبة ، كما أنها قد لاتكون مكتوبة على الاطلاق ، وهذه هى السياسات المتعارف عليها .

وإذا نظرنا إلى السياسات من وجهة نظر المستوى التنظيمى ، فانه يمكن لنا تقسيمها إلى سياسات أساسية ، سياسات عامة ، وسياسات خاصة بالادارات . ففى حين تتصف السياسة الأساسية باتساع نطاقها وقدرتها على التأثير على المنظمة ككل ، وكذلك إستخدامها أساسا بمعرفة فئة الإدارة العليا بالمنظمة ، فاننا نجد أن السياسات العامة تتصف بأنها أكثر تحديدا (أى أقل شمولا) ، كما أنه يتم تطبيقها على بعض القطاعات داخل المنظمة وليس عليها ككل ، كما أنها تستخدم أساسا بمعرفة فئة الادارة التنفيذية أو الادارة الوسطى. أما السياسات الخاصة بالإدارات فانها أقلهم شمولا ، كما أنه يتم تطبيقها على الأنشطة اليومية وبمعرفة المستوى الادارى الأول بالمنظمة . كذلك يمكن النظر إلى السياسات من وجهة نظر مجال العمل أو النشاط الذى تطبق فيه ، وبذلك يمكن تقسيمها إلى سياسات التسويق وسياسات الانتاج وسياسات التمويل وسياسات الأفراد ، بحيث تصبح كل سياسة موجهة بالكامل إلى تفاصيل النشاط المعين .

ومما سبق يتضح لنا أن المنهج التنظيمى كأسلوب لتطوير المنظمات يركز أساسا على العمل وليس على الأفراد ، باعتبار أن العمل أمر له أهميته ، وباعتبار أن الأفراد قادرين على التكيف مع أى تطوير يحدث فى مجال العمل . كذلك اتضح لنا أن المنهج التنظيمى كأسلوب لتطوير المنظمات ليس حديثا فى نوعه ، وإنما هو منهج يرتبط بضرورة خلق وتشكيل التنظيم وفقا للابعاد التى سبق لنا ذكرها. وبمعنى آخر ، فانه إن لم تتوافر هذه الأبعاد للتنظيم وبالقدر الكافى ، فان مثل هذا التنظيم يصبح عاجزا عن التطوير . وبالتالى ، فان هذا المنهج لا يتطلب ضرورة

توافر هذه الأبعاد بالتنظيم فحسب ، بل ويتطلب ضرورة مراجعتها وتقويمها من وقت لآخر وبصفة مستمرة أيضا .

أدوات التطوير

يعتمد هذا المنهج فى تطوير المنظمات على مجموعة من الأدوات والتى تتلخص فى دراسات الوقت والحركة ، توصيف وتقييم الأعمال ، اللامركزية ، ونظم المعلومات .

١ — دراسات الوقت والحركه

تنطوى دراسة الحركه على ملاحظة وتسجيل جميع الحركات التى تكون العمل المعين ، وكذلك كيفية الأداء حتى يمكن التوصل إلى أحسن الطرق لانجاز مثل هذا العمل وتعميمها . ولذلك ، فإن دراسة الحركه تؤدى فى النهاية إلى تنميط طرق العمل بهدف رفع الانتاجية . أما دراسة الوقت فانها تنطوى على تحديد المعيار النمطى المناسب للانتاج. ومن هنا جاء الربط بين دراسات الوقت والحركه حيث تحدد الأول كم الانتاج الذى لايجب النزول عنه فى حين تحدد الثانية أحسن طرق الأداء لتحقيق هذا الكم . ومن البديهى القول أنه حتى يمكن وضع مثل هذا النظام موضع التطبيق العملى ، فانه يجب استخدام نظم الحوافز المادية المناسبة التى تتواكب معه .

٢ — توصيف وتقييم الاعمال

يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الأنشطة التى ينطوى عليها هذا العمل جملة وتفصيلا ، وكذلك مجموع السلطات والمسئوليات المرتبطة به ، وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لأدائه ، وأخيرا ، مجموع ظروف العمل المادية التى يتم تأدية العمل من خلالها .

وترجع أهمية توصيف الأعمال إلى العديد من الأسباب يمكن إجمالها فيما يلى :

— يؤدى توصيف الأعمال إلى تحديد عددها وكذلك تحديد عدد شاغليها ، الأمر الذى يؤدى إلى زيادة القدرة على توزيع أعباء العمل بشكل دقيق وفقا لما يتضمنه كل عمل من أنشطه . وهذا بلا شك يؤدى إلى العديد من الايجابيات مثل منع الازدواج أو التكرار فى أداء العمل بين شاغلى الأعمال المختلفة ، السرعة فى الانجاز ، تحديد المسئولية بدقة وموضوعية فى حالات الفشل ، سهولة ووضوح إجراءات العمل ، وتحقيق درجة عالية من الرضاء لدى العاملين نتيجة لوضوح أعمالهم (ووظائفهم) بالنسبة لهم .

— يؤدى التوصيف الدقيق للأعمال إلى التحديد الدقيق لما يسمى «مواصفات أو اشتراطات شغل العمل» ، أى تحديد تلك الاشتراطات التى يجب أن تتوافر فيمن يشغل العمل المعين . ولا شك أن التحديد الدقيق لهذه الاشتراطات يساعد الادارة كثيرا فى اختيار العاملين حيث تصبح عملية الاختيار أمرا موضوعيا إلى حد بعيد (أى قائما على معايير محددة ترتبط بالعمل ذاته) . وهذا بدوره أمر له أهميته بالنسبة لكل من المنظمة والفرد العامل نفسه . فبالنسبة للمنظمة ، فان الاختيار السليم يعنى اختيار أولئك الذين تتوافر لديهم احتمالات أكبر على النجاح فى أداء العمل عن غيرهم ، الأمر الذى يزيد من فاعلية المنظمة فى النهاية . أما بالنسبة للفرد ، فان الاختيار السليم يؤدى إلى تسكينه على العمل الذى يتلاءم وقدراته ومهاراته ، الأمر الذى يزيد من قـــوة دافعه على العمل بما يحمله ذلك من تأثير ايجابى على مستوى أدائه .

تساهم عملية توصيف الأعمال فى تخطيط العملية التدريبية بالمنظمة وبشكل مباشر . من المعروف أن الخطوة الأولى فى العملية التدريبية تتطلب ضرورة

تحديد احتياجات التدريب ، أى تحديد أولئك الذين يجب اخضاعهم للتدريب . فاذا ما تصورنا أن الرئيس قام بتحديد اشتراطات شاغلى الأعمال ، وأنه قام أيضا بمقارنتها بالمواصفات المتوافرة فى شاغليها الحاليين ، فان الفرق بين ما يجب أن تكون عليه هذه الاشتراطات وبين المواصفات الفعلية يمثل الفجوة التى يجب أن تكون محورا للتدريب ، وكذلك الحال بالنسبة للأعمال الجديدة التى يرقى اليها الأفراد .

— ترتبط عملية توصيف الأعمال أساسا بعملية تحديد الأجور والمرتبات العادلة الخاصة بكل منها . الأكثر من هذا ، فان تحديد الأجور والمرتبات أمر يصعب عمله بدون التوصيف الدقيق للأعمال كخطوة أولى . بمعنى آخر ، فان العدالة فى وضع أنظمة الأجور والمرتبات تتطلب ضرورة أن ترتبط هذه الأجور والمرتبات بنوعية الأنشطة التى يتضمنها كل عمل ، بحيث أنه كلما زادت درجة أهمية وصعوبة الأنشطة كلما كان من المتوقع أن يحصل من يؤديها على أجر أو مرتب أعلى ، والعكس صحيح كلما قلت أهمية وصعوبة هذه الأنشطة . وعليه ، فان توصيف الأعمال يعتبر بمثابة الأساس الذى يمكن للادارة من خلاله تحديد سياسات الأجور والمرتبات وبشكل موضوعى .

— كذلك يؤدى التوصيف الدقيق للأعمال إلى زيادة قدرة الرئيس المباشر على فهم جميع الأعمال التى تدخل ضمن نطاق القسم أو الإدارة التى يشرف عليها ، وكذلك معرفة تسلسل العمل ودورته ، وكذلك جميع الإجراءات المرتبطة به ، بحيث يؤدى ذلك كله إلى زيادة قدراته على معرفة نقاط الضعف التى تنطوى عليها دورة العمل تمهيدا لتطويرها إلى الأحسن ، إذا رغب فى ذلك . وبمعنى آخر ، فانه

لايمكن لأى رئيس أن يطور دورة العمل بادارته إلى الأفضل ، إلا إذا كان قادرا على فهم دورة العمل الحالية أولا ، وهذا أمر لايتأتى إلا إذا كان هنـــاك توصيفا دقيقا لمجموع الأعمال التى يشرف عليها والتى تكون دورة العمل هذه .

— وأخيرا ، فان التوصيف الدقيق للاعمال يعتبر بمثابة أحد الطرق التى تساعد الرئيس فى تخطيط حجم ونوعية العمالة اللازمة له. ذلك أن التوصيف عادة ماينطوى على تحديد الوقت النمطى اللازم لأداء جميع أنشطة العمل المعين، وبالتالى، فانه بقسمة اجمالى الوقت اللازم لأداء العمل كله على الوقت النمطى اللازم للاداء ، فانه يمكن التوصل الى عدد العاملين اللازمين لأداء العمل .

أما تقييم الأعمال فيقصد به تحديد الأهمية النسبية لكل عمـــل بالمقارنة بباقى الأعمال ، أى تحديد ما يسمى بهرم أو هيكل الأعمال بحيث تقع الأعمال الأكثر أهمية فى قمة هذا الهرم أو الهيكل وتلك الأقل أهمية فى قاعدته . ومن الناحية التنظيمية هناك عدة استخدامات لعملية التقييم يمكن اجمالها فيما يلى :

— يساعد تقييم الأعمال الرئيس على التعرف على نواحى الخلل فى هيكل العمالة. من المعروف أن هيكل العمالة ، مثله فى ذلك مثل الهيكل التنظمى ، يأخذ الشكل الهرمى المتعارف عليه ، وهذا يعنى أن تكون الوظائف الأكثر أهمية والتى تقع فى قمة هذا الهرم محدودة، ثم تبدأ فى الزيادة التدريجية كلما اتجهنا الى قاعدته . وعليه ، فان تحديد شكل وهيكل العمالة الحالية يوضح مواطن الضعف بها ، أى تلك التى يكون بها انبعاج سواء الى الداخل أو الخـــارج (أى بالنقصان أو الزيادة عن التوازن) . فاذا نظرنا الى هياكل العمالة فى بعض المنظمات المصرية ، فاننا نجد بها انبعاجا الى الخارج (أى بالزيادة) عند منتصفها ، وهذا يعنى زيادة عدد الاعمال وكذلك عدد شاغليها عن الحاجة . إن القضاء على هذه المشكلة لايعيد لهيكل

العمالة توازنه فحسب . بل ويفتح مجالات الترقى أمام العاملين أيضا (نظرا للقضاء على الاختناق المشار اليه آنفا) ، كما أنه يؤدى إلى إمكان اعادة توزيع العمل بشكل أكثر جدية ، الامر الذى يؤدى بدوره الى الاستخدام الامثل لوقت العمل ذاته ، وكذلك الى زيادة شعور الفرد بالرضاء عن عمله نتيجة لتواكب العمل ذاته مع القدراته الفردية .

— يعتبر تقييم العمل بمثابة البناء الاساسى الذى يلزم لوضع الهيكل الموضوعى للأجور والمرتبات بالمنظمة ويرجع السبب فى ذلك الى أن التقييم يعنى بترتيب الوظائف من الاكثر الى الاقل أهمية. وبالتالى، فانه يمكن باستخدام أسلوب التقييم المناسب وضع سياسة الاجور والمرتبات التى تتواكب مع هذا الترتيب .

— كما سبقت الاشارة ، فان تقييم الاعمال يؤدى الى التعرف على مواطن الخلل فى هيكل العمالة بالمنظمه ، وهذا بدوره يعتبر مؤشرا هاما على مدى سلاسة أو تعقد أنظمه الترقى بها ، الامر الذى يساعد الادارة على اتخاذ القرارات السليمة حين وضع سياسات الترقى الخاصة بالعاملين .

ونظرا لما لتوصيف الاعمال وتقييمها من أهميه خاصه ، فان كل رئيس يجب أن يكتسب العديد من المهارات فى هذا المجال . ليس بالضرورة لكى يصبح خبيرا، ولكن ليصبح أكثر قدرة على المساهمه فى عملية التطوير . وعليه ، فانه يجب أن تتوافر لديه المعلومات التاليه كحد أدنى :

— حصر عدد الاعمال وتوعياتها ومسمياتها التى يشرف عليها الرئيس اشرافا مباشرا وكذلك تدرجها التنظيمى .

— المعرفه الكاملة بكافه الانشطه التى ينطوى عليها كل عمل .

— المعرفة الكاملة بطبيعة العلاقات التي تربط كل عمل بآخر ، والتي تعبر عن دورة العمل ذاتها .

— تحديد وحصر الأعمال التي يراد استحداثها (الجديدة) وذلك من حيث عددها وعدد شاغليها ونوعياتها ومسمياتها والأنشطة التي تنطوي عليها وعلاقاتها بباقي الأعمال الأخرى .

— الإلمام بنماذج التوصيف والتقييم وعناصرها وكيفية ملأها ومراجعتها .

— الالمام بأهم طرق التقييم المتبعة حتى يمكنه المساهمة مع غيره في أعمال التقييم ، إن لزم الأمر .

٣ — اللامركزية

تمثل المركزية واللامركزية نقطتين نقيضتين على مقياس واحد . ففي حين تعني المركزية بتركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيد قليلة ، فان اللامركزية تعني انتشار وتوزيع هـذه السلطة على أيد كثيرة داخل المنظمة . ليس هذا فحسب ، بل إن مفهوم المركزية / اللامركزية يؤثر ايضا على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حيث تؤدي المركزية إلى إطالة هذا الهيكل في حـين تؤدي اللامركزية إلى قصره . أضف إلى ذلك أيضا أن مفهوم المركزية / اللامركزية يؤثر أيضا على ما اسميناه من قبل «نطاق الإدارة» ، حيث تؤدي المركزية إلى تضييق هذا النطاق نظرا لما تفرضه من إشراف مباشر على المرؤوسين ، في حين تؤدي اللامركزية إلى اتساعه نظرا لما تفرضه من إشراف عام عليهم . وأخيرا ، فإن مفهوم المركزية / اللامركزية يعتبر أحد مكونات الأسلوب القيادي للرئيس ، وهذا يعني بدوره أن هناك بعض الرئاسات التي تميل إلى تركيز سلطات اتخـاذ القرارات في يدها ، حتى وإن كانت تعمل في ظل هياكل تنظيمية مسطحة (لامركزية) ، في حين نجد أن بعض الرئاسات تميل إلى عدم تركيز هذه السلطات

فى يدها ، حتى وإن كانت تعمل فى ظل هياكل تنظيمية طويلة (مركزية) .

ويعتبر هذا المفهوم من بين الأدوات الهامة التى يتم استخدامها لتطوير المنظمات. فقد استطاعت شركة جنرال موتورز على سبيل المثال ، وهى احدى الشركات الأمريكية العملاقة فى انتاج السيارات ، فى العشرينات من هذا القرن استخدام هذا المفهوم بشكل أدى إلى تطويرها تطويرا جذريا ظل ساريا حتى الآن . فقد لاحظت الادارة فى ذلك الوقت أن هناك تركيزا شديدا المشاكل فى أيدى فئة قليلة من أفراد الادارة العليا ، الأمر الذى أدى إلى افتقارهم لعنصر المبادأة وإلى ارتفاع التكلفة وانخفاض الفاعلية ، وذلك بالإضافة إلى إعاقة عملية التنمية الادارية داخل المنظمة . وقد تبين للادارة أن المركزية ، إذا أحسن استخدامها ، فانها تؤدى إلى إحكام عمليات الرقابة والتنسيق وكذلك التطبيق الصحيح لمبدأ التخصص فى تقسيم العمل بمـــا ينتج عن ذلك كله من وفورات . كما تبين أيضا أن اللامركزية ، إذا أحسن استخدامها ، فانها تؤدى إلى زيادة الشعور بالمسؤولية ، تنمية عنصر المبادأة ، والتوزيع السليم للقرارات الادارية على المستويات التنظيمية المختلفة بما فى ذلك المستوى الاشرافى ، وما يترتب على ذلك كله من مرونة وتعاون . وهى أشياء أساسية فى منظمة كبيرة الحجم مثل شركة جنرال موتورز . وقد تركز هدف الادارة فى محاولة إيجاد نوع من التوازن بين هذين المفهومين المتعارضين حتى يمكن الحصول على أفضل ما فى كل . وقد انتهت الإدارة إلى القول بان الطريق الوحيد لتحقيق هذا التوازن يتطلب ضرورة أن تقوم الشركة على مبدأ المركزية فى وضع السياسات ، وعلى مبدأ اللامركزية فى التنفيذ . ولقد أدى ذلك إلى تطوير شركة جنرال موتورز تطويرا جذريا بأن تم تقسيمها إلى فروع تتمتع بشبه استقلال تام ، على أن يقوم المركز الرئيسى بالشركة بمهمة التنسيق بينها جميعا . وكدلالة على هذا التطوير فقد ارتفعت الحصة السوقية للشركة من

١٢٪ فى عام ١٩٢١ إلى حوالى ٥٠٪ وبشكل ثابت حتى يومنا هذا .

وقد إنعكس هذا المفهوم ، كأداة للتطوير ، ليس فقط على الشكل التنظيمى للمنظمة ، وإنما على التقسيم الداخلى لها ، حيث عمدت العديد من المنظمات إلى إعادة تقسيم وحداتها التنظيمية الداخلية (الاقسام والإدارات) إلى مراكز ربحية ومراكز تكلفة ، بحيث يمكن مساءلة الأولى عما حققته من أرباح ومساءلة الثانية عما حققته من خفض فى التكلفة .

٤ - نظم المعلومات

اقتضت النظرة الكلية أو الشاملة إلى المنظمة ضرورة توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وأنشطة ومخرجات . الأكثر من هذا فإن تطبيق النظرة الشمولية ، أى مفهوم النظم ، تتطلب أيضا ضرورة تحديد مخرجات المنظمة أولا ، ثم الرجوع الى الوراء لتحديد مدخلاتها وأنشطتها . ولا شك أن ذلك كله يتطلب الاعداد والتجهيز المسبق للعديد من البيانات . ومن الأسباب الرئيسية التى أدت فى البداية الى ظهور وانتشار الحاسبات الالكترونية فى مجال منظمات الاعمال هو قدرتها على مساعدة الادارة على تنـــاول الاطنان من البيانات وبسرعة فائقة . أضف الى ذلك أن استخدام الحاسب الالكترونى أدى فى العديد من المنظمات الى إعادة تنظيمها من الداخل (بحيث ينبنى التنظيم الداخلى حول إدارة الحاسب الالكترونى ذاتها بشكل يسمح بسرعة تدفق كافة المعلومات) . وقد أدى هذا التطوير فى الكثير من المنظمات الى اضافة ادارة حديثة بها ضمن ادارات المنظمة تعرف باسم « مركز المعلومات » .

ولاشك أن وجود نظام سليم للمعلومات داخل المنظمة أمر يساعد على تطويرها

وذلك نتيجة لزيادة درجة الدقة والموضوعية التى تصبغ كافة قرارات المنظمة ولاسيما تلك التى تتعلق بعمليات التخطيط والرقابة .

وكدليل مادى ملموس يؤكد صحة وأهمية ذلك أننا فى مصر وإلى عهد قريب جدا (بعد حرب أكتوبر ١٩٧٣) ، لم يكن معلوما لدى الدولة بشكل دقيق الحجم الاجمالى للتسهيلات الائتمانية والقروض المتاحة لنا من العالم الخارجى ، الامر الذى أدى بدوره إلى إعاقة الدولة عن تخطيط عملية التنمية الاقتصادية نظرا لعدم معرفتها بالموارد المالية المتاحه لها .

وإذا قلنا أن نظام المعلومات السليم يؤدى الى التخطيط السليم لأهداف المنظمة، فان ذلك ينعكس بدوره على امكان قيامها بالعمل الرقابى على الوجه الأكمل ، نظرا لأن الأهداف التى تتحدد فى البداية عند وضع خطة العمل تصبح فى النهاية بمثابة المعايير التى تتم عملية الرقابة على أساسها . وبالتالى، فكلما كان التخطيط سليما فى بدايته كلما كانت الرقابة أكثر احكاما وكلما كانت المساءلة أكثر جدية .

مما تقدم يمكننا القول بصفة عامة أن استخدام المنهج التنظيمى لتطوير المنظمة يحتم على اداراتها ضرورة استخدام الادوات السابق الاشارة اليها وبشكل دقيق. وحيث أن هناك العديد من المنظمات القائمة فعلا ، فان عملية التطوير فى مثل هذه الحالة تتطلب ضرورة مراجعة وتقييم الادارة لهذه الادوات وتقويمها بشكل يسمح لها الانطلاق بالمنظمة الى آفاق أكثر تقدما .

الفصل الثانى

المنهج الفردى

سوف نتعرض فى هذا الفصل للمنهج الفردى كأسلوب لتطوير المنظمة ، وكذلك الادوات التى يمكن استخدامها لإحداث هذا التطوير .

فلسفة المنهج الفردى وأبعاده

فى حين يركز المنهج التنظيمى على بناء المنظمة الناجحة ، كأسلوب للتطوير ، فان المنهج الفردى يركز على بناء الفرد الكفء ، كوسيلة لتطوير المنظمة التى يعمل بها . وعليه ، فإن هذا المنهج ، بعكس المنهج التنظيمى ، ينظر إلى الفرد باعتباره المتغير المستقل وإلى المنظمة باعتبارها المتغير التابع فى عملية التطوير . وبالتالى ، فإن أى تغيير يراد إحداثه فى المتغير التابع (المنظمة) لن يتأتى إلا إذا حدث تغيير فى المتغير المستقل (الفرد نفسه) .

يمكن لنا أن نتصور أن تحدث عملية تطوير وبناء الفرد بأحد طريقين وهما : التنمية الذاتية ، والتنمية المفروضة . تعنى التنمية الذاتية أن يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير ، الأمر الذى يؤدى به إلى أن يغير نفسه بنفسه ، وذلك بغض النظر عن الأسباب التى ولدت مثل هذا الشعور . أما التنمية المفروضة فيقصد بها أن تفرض عملية التغيير على الفرد من طرف آخر، أيا كان هذا الطرف ، وذلك لأسباب محددة يؤمن بها هذا الطرف الآخر فى نفس الوقت الذى قد لا يؤمن أو يشعر بها الفرد موضع التغيير نفسه .

وإذا نظرنا إلى منظماتنا المعاصرة ، فاننا نجد أن أولئك الذين يؤمنون بفكرة

التنمية الذاتية هم القلة القليلة من العاملين بها . وعليه، فان المحور الأساسى للمنهج الفردى يدور حول فكرة التنمية المفروضة ، والتى تعبر بدورها عن فكرة القوى غير المتكافئة فى عملية التغيير ، حيث يقف الفرد موقف المعارض للتغيير ، فى حين يتخذ الطرف الآخر موقف الاصرار على ضرورة إحداث هذا التغيير. مثال ذلك الأب الذى يفكر فى كيفية تغيير ولده بالكيفية التى يراها هو (الأب)، والرئيس الذى يفكر فى كيفية تغيير مرؤوسيه ، أى تقبلهم لأسلوب عمل جديد على سبيل المثال ، بشكل يتفق مع ما يراه هو .

أما من حيث محتوى التنمية الفردية ، فقد ينظر إلى فكرة التنمية الذاتية باعتبارها تغييرا للاتجاهات (أى تغييرا فى شعور الفرد) ، فى حين أنه قد ينظر إلى التنمية المفروضة باعتبار أنها إما تغيير فى اتجاهات الفرد ، إذا اقتنع تماما بالحجج التى يبرزها الطرف الآخر ، وإما تغيير فى سلوكه (أى تغيير فى الجزء الملموس الواضح من تصرفاته) . وبغض النظر عن كون عملية التغيير موجهة إلى إتجاهات الفرد أو سلوكه . بالرغم من الفروق الأكاديمية بين كليهما ، فإننا سوف لانفرق بينهما فى مناقشتنا للمنهج الفردى للتطوير ، آخذين فى الاعتبار أن تغيير الاتجاهات ، إن حدث ، لابد وأن يعكس نفسه فى شكل تغيير سلوكى فى النهاية .

ومما يجب ملاحظته ان كلا المحتويين المرتبطين بعملية التنمية الفردية يرتبطان ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا . فالتنمية الذاتية للفرد (تغيير الاتجاهات) لابد وأن تؤدى فى النهاية إلى خلق الدافع الفردى على اكتساب المعلومات والمعرفة (أى تغيير السلوك)، والتى تؤدى بدورها إلى زيادة قدرات ومهارات الفرد على إحداث التطوير المطلوب فى منظمته . ومن الناحية الأخرى ، فان اكتساب المعرفة بما تحمله من إرتقاء بمستوى قدرات ومهارات الفرد (أى التغيير السلوكى) من شأنها

أن تولد الدافع الإيجابي (تغيير الاتجاهات) على إحداث التطوير المطلوب أيضا .

وبشكل محدد فإنه يمكن وضع معنى التطوير وفقا للنهج الفردى فى اطار على يعكس ديناميكية عملية التغيير الفردى على النحو التالى[1] :

أولا – أن طبيعة الفرد تتنافى مع فكرة التضارب التى تنشأ نتيجة لتواجده فى موقف غير متوازن Imblanced cituation . وعلى ذلك . فاذا ماوجد الفرد فى مثل هذا الموقف ، فانه يحاول جاهدا التخلص منه حتى يعيد للموقف توازنه .

ثانيا – أن أطراف عملية التغيير ثلاثة وهم، الرئيس ، المرؤوس ، وموضوع التغيير ، والذى قد يكون أى شىء مثل العمل فى ساعات عمل معينة ، أو إضافة معينة إلى العمل ، أو قبول إجراءات وقيود جديدة .. الخ .

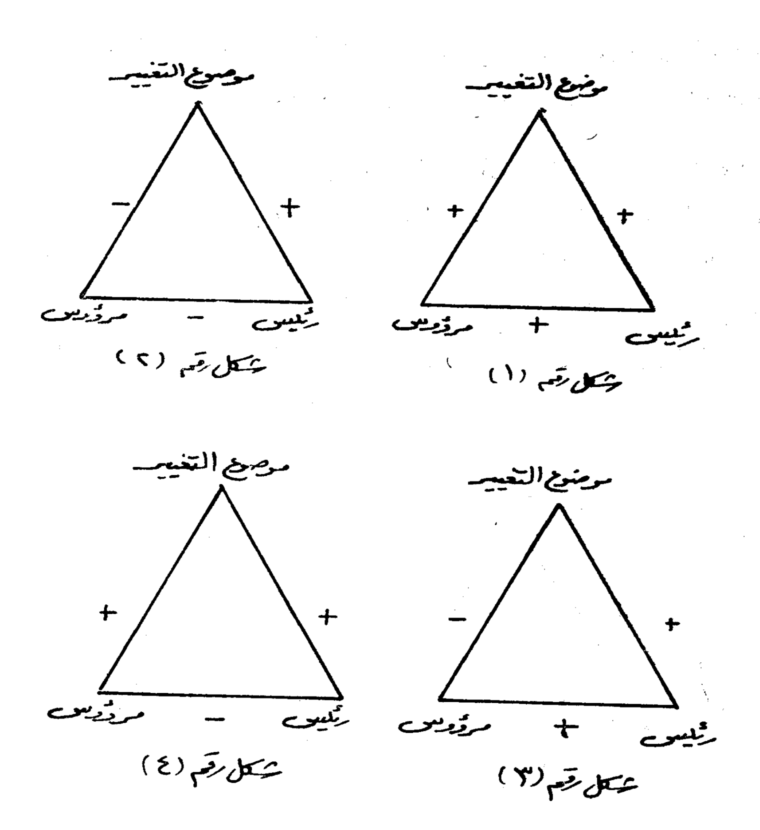
ثالثا – أنه يجب تفهم طبيعة الاتجاهات بين هذه الأطراف الثلاثة ، والتى قد تكون إيجابية أو سلبية . فاذا كانت جميع الاتجاهات ايجابية كما فى شكل رقم (١)، فان الموقف يعتبر متوازنا . إن مثل هـــذا التوازن أمر مرغوب فيه ، إذ أنه يعنى عدم وجود أية مشكلة لدى الرئيس نحو تغيير اتجاهات مرؤوسيه . أما إذا كان أحد هـذه الاتجاهات ايجابيا فى حين أن باقى الاتجاهات سلبية كما فى شكل رقم (٢) ، فإن الموقف يعتبر متوازنا أيضـا . إلا أن مثل هذا التوازن يعتبر أمرا غير مرغوب فيه ، إذا أنه يعنى وجود مشكلة لدى الرئيس نحو ضرورة تغيير اتجاهات مرؤوسيه . ويرجع سبب التوازن هنـا إلى أن المرؤوس لا يأبه رئيسه ، كما أنه لا يأبه لموضوع التغيير الذى يأبه له رئيسه . وبالتالى، فانه لا يوجد هناك أى ضغط عليه لتغيير اتجاهاته نظرا لأنه لايشعر بالحاجة إلى التغير . أما

1 — Cartwright, and Fishbein, 1967, P.P. 312—325.

الموقف غير المتوازن فيمكن تصوره فى حالة وجود علاقتين ايجابيتين وثالثة سلبية كما فى شكل رقم(٣ ، ٤) . ويرجع عدم التوازن هنا إلى التناقض الواضح فى اتجاهات المرؤوس نفسه ، فكيف تكون اتجاهاته سلبية تجاه موضوع التغيير فى نفس الوقت الذى تكون فيه اتجاهاته ايجابيه تجاه رئيسه الذى يحمل بدوره اتجاهات ايجابية تجاه موضوع التغيير (شكل رقم ٣) ، أو كيف تكون اتجاهات المرؤوس ايجابية تجاه موضوع التغيير فى نفس الوقت الذى تكون فيه اتجاهاته سلبية تجـــاه رئيسه ، الذى يحمل بدوره اتجاهات ايجابية (تتفق مع اتجاهات المرؤوس) تجاه موضوع التغيير (شكل ٤) . هذا ويجب ملاحظة أن عملية تغيير الاتجاهات تنصب على موضوع التغيير فى الشكل رقم (٣) ، فى حين أنها تنصب على الرئيس كموضوع للتغيير فى الشكل رقم (٤) .

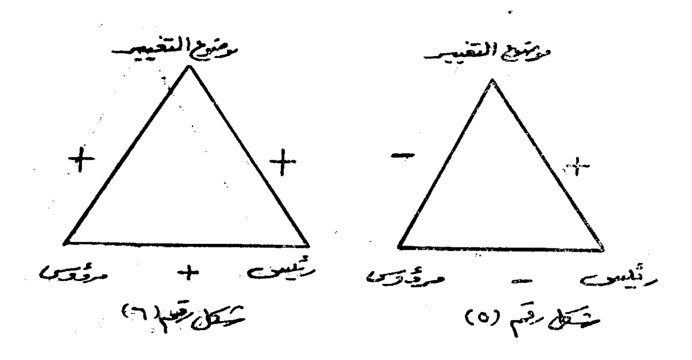
رابعا — وعلى ذلك فان فكرة تغيير اتجاهات المرؤوس لن تتأتى الا اذا حاول رئيسه وضعـــه فى موقف غير متوازن كما فى شكل رقم (٣ ، ٤) . واستنادا الى الفرض الأساسى ، وهو رغبة الفرد فى ارجاع التوازن الى الموقف الذى يعيشه ، فان المرؤوس سيحاول جاهدا التخلص من عدم التوازن هذا . فاذا ما افترضنا موقفا غير متوازنا كما فى شكل رقم (٣) ، فان التغيير يعنى إما أن يغير المرؤوس اتجاهاته نحو رئيسه كما فى شكل رقم (٥) ، وهذا يعنى الفشل فى تغيير اتجاهاته ، أو أن يغير المرؤوس اتجاهاته نحو موضوع التغيير كما فى شكل رقم (٦) ، وهذا يعنى النجاح فى تغيير اتجاهاته .

إن كل ما قيل حتى الآن لم يتعدى مجرد عملية وضع الإطار النظرى الذى يفسر كيفية تغيير اتجاهات الفرد . ولاشك أن السؤال الهام هو ذلك الذى يتعلق بما


موضوع التغيير
+
+
رئيس
+
مرؤوس
شكل رقم (١)
موضوع التغيير
+
-
رئيس
-
مرؤوس
شكل رقم (٢)
موضوع التغيير
+
-
رئيس
+
مرؤوس
شكل رقم (٣)
موضوع التغيير
+
+
رئيس
-
مرؤوس
شكل رقم (٤)

إذا كانت اتجاهات الفرد ستتغير كما فى الشكل رقم (٥) أو كما فى الشكل رقم (٦)، وهذه هى مشكلة التنبؤ باحتمالات النجاح واحتمالات الفشل فى إحداث التغيير .

وقد يكون من الضرورى فى هذه الحالة الاشارة إلى السبل الممكنة التى يمكن من خلالها مساعدة الرئيس على التنبؤ باحتمالات نجاحه أو فشله فى تغيير اتجاهات مرؤوسيه ، والتى تقوم على مبدأ أساسى مؤداه أن العلاقة الاكثر قوة هى العلاقة الأقل تعرضا للتغيير ، وأن العلاقة الأكثر ضعفا هى العلاقة الاكثر تعرضا للتغيير . وفيما يلى مجموعة من الارشادات العـــامة التى تساعد الرئيس على التنبؤ باحتمالات النجاح أو الفشل فى عملية التغيير .



شكل رقم (٦) شكل رقم (٥)

١ — إذا كانت اتجاهات المرؤوس نحو رئيسه أكثر أهمية بالمقارنة باتجاهاته نحو موضوع التغيير ، فان احتمال تغيير الاتجاهات بين المرؤوس ورئيسه، تصبح ضعيفه بالمقارنه باحتمال تغير الاتجاهات بين المرؤوس وموضوع التغيير والعكس صحيح .

٢ - إذا كانت اتجاهات المرؤوس نحو كل من رئيسه وموضوع التغيير على درجة متساوية من القوة والأهمية ، فإن احتمال تغير اتجاهاته نحو أى منهما يكون ضعيفا ، أى أن الموقف سيبقى مجمدا كما هو .

٣ - فى لحظة زمنية معينة ، إذا كانت درجة وضوح موضوع التغيير أكبر من درجة وضوح الرئيس كما يراها المرؤوس، فان احتمال تغيير العلاقة بين المرؤوس ورئيسه يكون أكبر من تلك التى بينه وبين موضوع التغيير ، والعكس صحيح.

٤ - إذا كانت درجة وضوح كل من الرئيس وموضوع التغيير واحدة كما يراها المرؤوس ، فان احتمال حدوث أى تغيير فى أى اتجاه يكون ضعيفا ، أى ان الموقف سيبقى مجمدا كما هو .

٥ - إذا كان لدى المرؤوس معلومات أكثر كفاية عن موضوع التغيير بالمقارنة بمعلوماته عن رئيسه ، فان احتمال تغيير العلاقة بينه وبين رئيسه يكون أكبر من تلك التى بينه وبين موضوع التغيير ، والعكس صحيح .

٦ - اذا كان لدى المرؤوس قدر متساو من المعلومات عن كل من موضوع التغيير ورئيسه ، فان احتمال حدوث التغيير فى أى اتجاه سيكون ضعيفا ، أى أن الموقف سيبقى مجمدا كما هو .

٧ - يجب على الرئيس كذلك ملاحظة أن للأفراد قدرات مختلفة على تحمل المواقف المتضاربة ، وعلى ذلك فهناك فئة من الناس قد لاتستجيب لعملية التغيير مطلقا .

بكل ذلك يعنى أن قدرة الرئيس على تغيير اتجاهات مرؤوسيه تتطلب ضرورة مراعاة ما يلى :

١ - تحديد أطراف عملية التغيير ، أى من سيتولى عملية إحداث التغيير ، وكذلك من الذى يجب تغييره وكذلك الشىء أو الموضوع الذى يراد إحداث التغيير بشأنه.

٢ - دراسة طبيعة الاتجاهات بين أطراف عملية التغيير .

٣ - خلق المواقف غير المتوازنة للمرؤوس لاشعاره بأهمية وضرورة التغيير ، وبالتالى خلق الدافع على التغيير .

٤ - استخدام الارشادات السابق الاشارة إليها فى محاولة إحداث التغيير فى الاتجاه المطلوب .

٥ - التنبؤ باحتمالات النجاح واحتمالات الفشل فى إحداث التغيير وذلك من خلال تقييم الرئيس لإدراك المرؤوس لبـــاقى العلاقات (تجاه الرئيس وتجاه موضوع التغيير) وفقا للمتغيرات التى يقوم الرئيس بإدخالها فى الموقف بالاستعانة بالارشادات السابقة. فاذا ما اتضح له أن احتمالات نجاحه فى تغيير مرؤوسيه ضعيفة فقد يسقط عملية التغيير من حسبانه ، والعكس صحيح.

أدوات التطوير

ان أصعب خطوات عملية التغيير الفـــردى ، وفقا لمناقشتنا السابقة هى الخطوة الثالثة والتى تتعلق بخلق المواقف غير المتوازنة التى تؤدى بالمرؤوس الى التغيير فى الاتجاه المطلوب .وعليه.فانى سوف أحاول تقديم مجموعة الأدوات التى يمكن للمنهج الفردى الارتكاز عليهـــا فى تطوير الأفراد كأسلوب لتطويرهم لمنظماتهم. وتتلخص هذه الأدوات فى : الارشاد ، الإقناع ، الإثابة والعقاب، والتدريب . ومما يلاحظ على هذه الأدوات أن الثلاث الأولى منها تركز أساسا على التنمية السلوكية للفرد، فى حين تركز الأداة الرابعة على تنمية المهارات والقدرات الفردية له وبصفة أساسية ،وذلك بافتراض أن الإتجاهات تجاه شىء ما (الشعور

لاتتولد لدى الفرد الا اذا كانت مسبوقة بالمعرفة بالشيء ذاته . وبالتالى ، فان اعطاء المعرفة أو تعميقها قد يؤدى فى النهاية الى تغيير الاتجاهات .

١ — الارشاد :

لايمكن لأى انسان أن يفصل بين حياته خارج مكان العمل وبين حياته داخله فصلا تماما ، بل غالبا ما نجد هناك تداخلا بينهما لا يمكن تجاهله بأى حال من الأحوال . وعليه ، فان المشاكل المرتبطة بالعمل لا يمكن فصلها عن تلك المشاكل التى تخص العامل نفسه والتى قد تنبع من داخل المنظمة التى يعمـــل بها أو من الظروف الخارجية المحيطة بها . ومن هنا اكتسبت مهارة الارشاد » أهمية خاصة ولا سيما فى المجتمعات الصناعية .

يقصد بالارشاد عملية التوجيه النفسى التى قد يحتاجها الفرد العامل ليقـــوم حياته سواء داخل المنظمة أو خارجها. ويعتبر تاريخ الإرشاد أو التوجيه تاريخا قصيرا نسبيا حيث بدأه هنرى فورد ببرنامج ارشادى لمعالجة المشاكل القانونية والعائلية والشخصية للعاملين بشركة فورد للسيارات فى عام ١٩١٤ ، وفى عام ١٩٢٠ قامت شركـــة ماسى Macy بالولايات المتحدة أيضا بتقديم العديد من الخدمات والمساعدات للعاملين بها لحل مشاكلهم الشخصية من خلال برنامج ضخم للصحة النفسية ، أشرف عليه العديد من علماء النفس والاجتماع والتربية . وفى منتصف الثلاثينات من هذا القرن شهدت الصناعة الأمريكية أضخم برنامج للإرشاد والتوجيه فى شركة وسترن الكتريك ، وهو البرنامج الذى نتج عن تجارب هوثورن الشهيرة بهذا المصنع ، والتى أشرف عليها فريق من العلمـــاء والباحثين بجامعة هارفارد .

طرق الارشاد :

هناك طريقتان للإرشاد وهما الطريقة المباشرة والطريقه غير المباشرة . وفى حين تمثل كل منهما أسلوبا مختلفا فى التوجيه النفسى ، الا ان كل منهما يرتبط بالآخر ارتباطا كبيرا وبصفة عامة ، فانه يمكن القول أن الأسلوب المباشر فى الإرشاد هو ذلك الأسلوب الذى يتركز حول الموجه نفسه ، والذى يتصف بنوع من التسلط من جانبه ، وذلك بجانب أنه ذا طبيعة محددة . وعلى العكس من ذلك فإن الأسلوب غير المباشر هو ذلك الأسلوب الذى يتركز حول طالب الإرشاد نفسه والذى يهدف بشكل عام الى زيادة قدرة الفرد (طالب الإرشاد) على أن يفهم مشاكله بدقة وعمق وذلك من خلال التحدث مع القائم لعمليه التوجيه . وقد ثبت من التجارب العمليه أن هناك تفضيلا للأسلوب غير المباشر فى الإرشاد نظرا لإتاحته الحرية لطالب الإرشاد للحديث ، بدلا من أن يفرض عليه الموجه نصائح أو حلول معينة . إلا أن ذلك لا يقلل من أهميـــة الأسلوب المباشر فى الإرشاد ، فهناك الحالات التى قد تتطلبه . وبصفة عامة . فانه يمكن القول أنه كلما كانت شخصية طالب الإرشاد أكثر نضجا ، كلما قلت الحاجة إلى إستخدام الأسلوب المباشر . والعـكس صحيح . وعليه . فان مسئولية الموجه الصناعى ، والذى قد يكون أحد الرؤساء بالمنظمة أو أحد المتخصصين خارجها ، تنحصر فى إعطـــاء الفرصة للآخرين لاكتشاف مشاكلهم الحقيقة وإيجاد الحلول لها ، وكذلك إعطاء بعض النصائح المباشرة أو الحلول المحددة لهم أيضا فى بعض الأحيان .

برامج الارشاد :

هناك أكثر من طريقة لتصنيف برامج الإرشاد ، وبالرغم من ذلك فإنه يمكن حصر هذه البرامج فى أربعة نوعيات (٢) وهى : برامج التكيف ، برامج توجيه

(1) M. D. Dannette, and W. K., Kirchner, Psychology Applied

المديرين ، برامج التوجيه المهنى ، وبرامج إنتهاء الخدمة .

برامج التكيف هى تلك البرامج التى تتضمن مساعدة الفرد العامل على بلوغ مستوا أفضل من مستويات الصحة النفسية ، وعليه ، فإنها تهدف الى إيجاد الحلول المرتبطة بالمشاكل التى تنبع عن الخلل فى التوازن العاطفى له . ولاشك أن مثل هذا النوع من الإرشاد يحتاج إلى مهارة متخصصة مثل علماء النفس . وتمثل مشاكل التكيف العاطفى من نسبة أكيدة من المشاكل التى تواجه المجتمع الصناعى . ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين الخلل فى التوازن العاطفى للفرد من ناحية وبين الكثير من الأنماط السلوكية المعيبه مثل الانقطاع عن العمل وكثرة الحوادث الصناعية . ولقد أثبت الارشاد النفسى فى هـــذا المجال نتائج إيجابية كبيرة تمثلت فى إختفاء الكثير من هذه الأنماط السلوكية السلبية .

أما عن برامج توجيه المديرين فهى تلك البرامج التى تهـدف إلى مساعدة فئة محددة من العاملين بالمنظمة ، وهى فئة المديرين ، والذين غالبا مايعانون الكثير من مظاهر القلق والتوتر الناجمة عن طبيعـة عملهم . وترجع الضغوط التى يواجهها أفراد الإدارة ، وخاصة الإدارة العليا ، إلى شعورهم بالوحدة داخل منظمـاتهم وذلك نتيجة لتباعدهم عن باقى العاملين بالمنظمة ، ونظراً لعدم إمـكانهم مشاركة الآخرين فى طبيعه المصاعب التى تواجههم أو التحدث معهم. وتهدف هذه البرامج إلى إتاحة الفرصة للمدير بالتحدث ، وبالتالى ، إيجاد مخرج للـكبت الذى يعانيه والذى لا يجد له مخرجا داخل المنظمة التى يعمل بها . وحيث أن هـذه النوعيه من البرامج حديثة العهد نسبيا ، فانه لم يحن الوقت بعد للتحكم لها أو عليها .

= to Industry, New York, Appleton — Century Crofts 1 ‹5, p p. 0– 9

أما برامج التوجيه المهنى فهى تلك البرامج التى تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يجد فرصة العمل التى تناسبه داخل المنظمة . وعادة مايرتبط هـــذا النوع من التوجيه بالإرشاد داخل المدارس والجامعات ومعاهد التأهيل المهنى . ومثل هذا التوجيــه قد لايحتاج إلى خبير متخصص حيث يستطيــع من يشرف على شؤون الأفراد بالمنظمة القيام به . وتحتل هذه النوعية من البرامج مكانة هامة فى المجتمع الصناعى المتقدم تمثلت فى خلق إدارات متخصصة للتوجيه المهنى ، وتمثلت كذلك فى اهتمام الإدارة بما يسمى ببرامج « التنمية الذاتية للعاملين » .

وأخيرا ، فان برامج إنتهـاء الخدمـــة تهدف إلى تكييف أولئك الذين يقتربون من الإحالة إلى المعاش أو يبلغونه فعلا على مواجهـة الحياة بدون عمل أى مواجهة الفراغ وذلك بالإضافة إلى المساعدات المادية التى يمكن تقديمها لهم أيضا . وعادة ما تنطوى هذه البرامج على عقد ندوات نقاشية مع العـــاملين قبل بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش بفترة كافية (حوالى خمس سنوات) ، حيث تقوم إدارة المنظمة بإعطائهم كافة المعلومات عن جميــع مزايا الإحالة إلى المعاش وأية تعديلات تطرأ عليهـــا ، كما أنها تحاول أن تقوم بعملية الإعداد النفسى لهؤلاء الأفراد لتقبل فكرة الإحالة الى المعاش ذاتها .

٢ — الاقناع

حتى يمكن أن يكون للإقناع الحجية اللازمة لزيادة درجة فاعليته كأداة للتطوير البشرى ، فإنه يجب عـلى من يقوم به أن يتفهم كافة الأسباب التى تولد معارضة الفرد لفكرة التغيير ذاتها .

هناك عدة أسباب تؤدى الى معارضة البشر ـ المنظمات المختلفة لأى تغيير ، يمكن اجمالها فيما يلى :

نسبب العادات المختلفة التي يكتسبها الفرد إطارا معينا يحدد سلوكه في المجالات السلوكية المختلفة ، وبالتالي ، فان عملية التغيير تتطلب أن يغير كل فرد مثل هذه العادات التي تم اكتسابها على فترات زمنية طويلة .

- يتصور الكثير منا بخاوف لاحصر لها من جراء أي تغيير . وبالرغم من عدم صحة مثل هذه الأوهام في أحيان كثيرة ، إلا أنها ولاشك تؤدي إلى معارضة البشر لفكرة التغيير .

- يرفض الكثيرون فكرة التغيير نظرا لأنها تؤثر على نوع العلاقات الشخصية بين العاملين والتي تصل إلى حد الصداقة الوطيدة في بعض الأحيان ، بمعنى أنها تؤدي إلى تفككها أو إضعافها .

- يعارض البعض فكرة التغيير نظراً لما تتضمنه من مخاطر حقيقية كالنقل إلى وظائف غير مستحبة ، أو التخلص من بعض أفراد القوة العاملة في المنظمة . . . إلى ماغير ذلك .

- عادة ماتتطلب عملية التغيير أن يكتسب الأفراد خبرات وقدارات جديدة ولاشك أن إكتساب مثل هذه الخبرات والقدرات ليس أمرا هينا ، ذلك أنه يتوقف على طبيعة ما يجب تعلمه وعلى ما اذا كان ذلك مشابها أم مختلفـــا عن الخبرات القديمة ، وعلى مدى صعوبة ما يجب تعلمه ، وعلى ما إذا كان الفرد لديه الدافع على التعلم أم لا .

- إن الإسهام في إعداد التغيير ذاته غالبا مايولد ارتباطا شخصيا نحو ضرورة التطبيق الناجح له ، وعلى ذلك فانه من الطبيعي أن يعارض الكثير فكرة ادخال أية تغييرات اذا لم يشاركوا في اعدادها .

هناك عدة مراحل يجب أن تسير فيها عملية الاقناع حتى تصبح أداة فعالة للتغيير يمكن اجمالها فيما يلى (١) :

(أ) الارتباط Assoction

يعتبر الارتباط المرحلة الأولى فى عملية التغيير ، ويقصد به العمل على زيادة درجة التفاعل بين الفرد موضع التغيير بين الطرف الآخر الذى يتولى عمليـــة التغيير ، والذى يهدف إلى تسهيل إمكان تفهم هـذا الفرد لآراء الطرف الآخر ، والذى وقد تكون نتيجته إيجابية أو سلبية .

(ب) الاندماج Involvement

تتركز مؤشرات مرحلة الاندماج فى ضرورة ما يسمى « بالتوضيح والمناقشة » بين الفرد موضع التغيير وبين الطرف الآخر . هـــذا ولن يكون هناك المجال المناسب للتوضيح والمناقشة إلا إذا كانت هناك مرونة تعبر عن الاستعداد لتقبل أى تغيير من جانب الفرد نفسه .

(ج) العلاقات Relation - Ships

يؤدى الاندماج الى خلق وتنمية علاقات متبادلة بين الفرد موضع التغيير وبين الطرف الآخر ، فكلما زادت درجة الاندماج كلما قويت هذه العلاقات ، والعكس صحيح . وعلى ذلك فانه كلما كانت هذه العلاقات ايجابية ، كلما زاد

(1) Wickes, Techniqures for Managing Change, in Dalton. G., Iasrene, P. R., and Greiner. L. E, Organigational Change and Develcpment, Homewood, Illinois Richard Irwin Inc, 1970

احتمال نجاح التغيير ذاته . هذا وتعتبر العلاقات ايجابية الى أبعـــد الحدود عندما :

- تكون الاتصالات بين الفرد والطرف الآخر ذات اتجاهين .
- عندما ينعدم الاستخفاف بالآراء .
- عندما يتم تشجيع الفرد موضع التغيير على الاشتراك فى المناقشات .
- عنـدما يؤدى التعبير عن الغضب الى تمهيـــد طريق أفضل لفهم أعمق الطرف الآخر .

(د) الالتزام Commritment

وهذا يعنى ضرورة أن يلتزم الفرد باجراء تغيير ما أو اتبـــاع أسلوب أو أساليب عمل جديدة . ولا شك أن هذا الالتزام يكون ضعيفـا ، اذا لم تسبقه المراحل السابق الإشارة اليها . وهناك أشكال مختلفة للالتزام مثل :

- إيماءة الرأس كموافقة على ما يقوله الطرف الآخر .
- اقتراح برامج عمل محددة .
- التطوع اختياريا بتطبيق بعض بنود التغيير المقترحه .
- التحدث فى صالح التغيير بقوة أكثر من ذى قبل .
- تقديم المساعدة والإسهام من جانب الطرف الآخر فى وضع برامج العمل اللازمة لإحداث التغيير .
- أن يكون الالتزام الشخصى لفرد ما معززا من قبل باقى زملاء العمل .

(هـ) الفعل Action

الفعل ما هو الا المحصلة النهائية لعملية التغيير ، وليس أحد مراحلها . وهذا يعنى أنه بدونه تصبح المرحلة السابق الاشارة اليها ، وهى الالتزام ، غير ذات قيمة . هذا ويتطلب « الفعل » ضرورة بذل الوقت والجهود اللازمين للتخطيط لعملية التنفيذ وفقا لما التزام به الفرد .

٣ — الاثابة والعقاب

تعتبر هذه الأداة من الأدوات التى يمكن استخدامها لتغيير سلوك الفرد أساسا وليس لتغيير اتجاهاته . وينعكس هذا السلوك على العديد من الأشياء أهمها مستوى الأداء . فاذا كان مستوى الأداء منخفضا ، اعتبر هذا النمط السلوكى نمطا غير مرغوب فيه ، والعكس صحيح ، اذا ارتفع هذا المستوى . وحتى يمكن تغيير هذه الأنماط السلوكية ، فإنه يصبح من الضرورى معرفة كيف تتحدد هذه الانماط السلوكية أولا .

يمكن تلخيص محددات السلوك الفعلى للفرد فى أربعة عوامل أساسية وهى : العادات الفردية ، قيم المجتمع ، نتائج السلوك المعين ، والاتجاهات .

أ ـ العادات الفرديه : هى تلك الانماط السلوكية التى يكتسبها الفرد مع مرور الزمن والتى يبرزها فى العديد من المواقف دون أى تفكير .

ب — قيم المجتمع : لكل مجتمع قيمة التى استطاع أن يحددها بنفسه والتى من خلالها يستطيع أن يلزم بها أفراد المجتمع ذاته . وعلى ذلك فان السلوك الفعلى للفرد يجب ألا ينحرف عن مجموع قيم المجتمع الذى يعيش فيه ، والا اعتبر هذا الفرد غريبا عنه .

ج ـ النتائج المترتبة على السلوك المعين : لاشك أن لكل سلوك بعض النتائج التى ترتبط به وتترتب عليه ، وبذلك يعتبر هذا العامل من العوامل الهـامة المحددة للسلوك الفعلى للفرد . فماذا يحدث مثلا لو لم يذهب العامل إلى عمله ، وماذا يحدث لو لم يستعد الطالب للامتحان ، وماذا يحدث لو قام فرد بقتل فرد آخر ؟ كل هذه الأسئلة تبين أهمية النتائج التى تترتب على سلوك معين ، لذلك وجب أخذها الاعتبار كمورد أساسى للسلوك الفردى .

د ـ الاتجاهات : لاشك أن الفرد يشعر براحة نفسية كبرى إذا ما إتسق سلوكه الفعلى مع شعوره . فالطالب الذى يحمل اتجاهات سلبية تجـاه المذاكرة لاشك يشعر براحة نفسية كبيرة إذا لم يستذكر واجباته ، والعكس صحيح ، إذا أقام باستذكارها ، والعامل الذى يكره عمله يشعر بارتياح شديد إذا لم يذهب إلى عمله ، والعكس صحيح أيضا .

وبصفة عامة فان مايحدد السلوك الفعلى للفرد هو طبيعة التفاعل الذى يحدث بين هذه المحددات الأربعـــة . فاذا كان هناك إتساق بين الاتجاهات وبين باقى المحددات وخاصة ذلك الخاص بالنتائج المترتبة على السلوك المعين ، كأهم هذه المحـددات ، فان الاتجاهات تلعب دورا أساسيا فى تحريك السلوك الفعلى . فاذا فرضنا أن العـادات التى اكتسبها طالب ما عادات إيجابية (عادات الذهـاب إلى الجامعة وحضور المحاضرات واستيعابها) ، وأن قيم المجتمع تمجد فـكرة الذهاب إلى الجامعة وتلق هذا النوع من التعليم ، وأن النتائج التى قد تترتب على الذهاب إلى الجامعة نتائج إيجابية (مثل الارتقاء بمستوى التفكير والحصول على وظيفة مناسبة وبمرتب مناسب) ، وأن اتجاهات الطالب أيضا إيجابية تجاه التعليم الجامعى فان المحـــرك الأساسى لسلوكه الفعلى فى هذه الحالة هو اتجاهاته . هذا ولا يعنى

الاتساق ضرورة أن يكون إتساقا إيجابيا ، فقد يكون سلبيا ، وفى هذه الحالة أيضا تصبح الاتجاهات هى المحرك الأساسى للسلوك الفعلى للفرد .

أما فى حالة وجود تضارب بين اتجاهات الفرد وبين باقى المحددات الأخرى للسلوك ، فان باقى المحددات هذه تأخذ الدور الأساسى فى تحديد السلوك الفعلى له، وخاصة العامل الخاص بالنتائج المترتبة على السلوك المعين ،وبذلك تلعب الاتجاهات دورا ثانويا فى تحديد هذا السلوك .

فاذا فرضنا أن اتجاهات فرد ما تجاه عمله سلبية ، وأن عاداته المرتبطة بالعمل إيجابية ، وأن قيم المجتمع تحبذ الرجل العامل ، وأن النتائج التى تترتب على السلوك المعين (أى الذهاب إلى العمل) إيجابية مثل الحصول على الاجر أو المرتب ، فان الذى يحرك السلوك الفعلى لهذا الفرد هو باقى المحددات الأخرى ، وخاصة الأخير منها وليس كرهه لعمله ، أى ليس اتجاهاته السلبية .

إن الأدوات التى يمكن استخدامها لإحداث التغيير السلوكى هى أدوات الاثابة والعقاب . وهذا يعنى قيام الرئيس بمكافأة مرؤوسيه إذا تطابق سلوكهم الفعلى مع الأنماط السلوكية التى يضعها هو لهم ، كما أنه يعنى قيام الرئيس بمعاقبة مرؤوسيه فى حالة عـــدم التطابق السلوكى . وبالرغم من وضوح أدوات الإثابة والعقاب للجميع ، إلا أن ذلك لايعنى إمكان نجاح كل رئيس فى إحداث التغيير السلوكى المطلوب . هذا ولا يرجع فشل الكثير منهم إلى عدم معرفتهم بهـذه الأدوات أو لإهمالهم فى إستخدامها ، ولكن إلى عدم المامهم بالعوامل النفسية المرتبطة بالتغيير الإيجابى للسلوك ، والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

ا – يجب على الرئيس معرفة كيف ينظر المرؤوس إلى العقوبة أو المـــكافأة المعينة . إن العقوبة أو المكافأة التى تبدو رادعة أو مغرية لفرد ما ، قد لاتبدو

هكذا لفـــرد آخر . وحتى بالنسبة لنفس الفرد فان نظرته إلى نفس العقوبة أو المـكافأة قد تتغير من وقت لآخر . وعلى ذلك فان النجاح فى استخدام هاتين الأداتين يتوقف على درجة ردع العقوبة ومدى جاذبية المكافأة كما يدركها المرؤوس وليس كما يدركها الرئيس .

ب ـ يجب على الرئيس أن يدرك أهميـة التكرار فى تطبيق العقوبة أو منح المكافأة ، نظرا لارتباط ذلك ارتباطا مباشرا بمدى إيجابيـة سلوك المرؤوس . وبصفة عامة فإن تكرار منح المكافأة أمر حيوى لإنجـاح عمليـة التغيير السلوكى . وعلى النقيض من ذلك ، فانه من غير المرغوب فيه تـكرار تطبيق العقوبات فى جميع حالات السلوك السلبى . إن تكرار تطبيق العقوبات لايؤدى إلى ازدياد درجة سلبية اتجاهات المرؤوس فحسب ، بل يؤدى أيضا إلى دفعه إلى تعـــلم الوسائل الملتوية للتهرب من العقوبة بدلا من تعلم أهمية السلوك الايجابى . ويرى الكثيرون أنه حتى فى حالة خضوع المرؤوس لعقوبة معينة ، فان الرئيس الفعال يجب أن يتبعها بمكافأة ما ، إذا ما أبدى المرؤوس أية دلائل ولو قليلة نحو التحرك للسلوك بطريقة ايجابية.

ج ـ ان التهديد بالعقوبة أو الوعد بالمكافأة لن يؤدى الى التغيير الناجح لسلوك المرؤوس ولاسيما فى الأجل الطويل . لذلك فان فاعلية الرئيس فى احداث التغيير المطلوب يتوقف على مقدرته الفعلية ، والتى هى امتداد لسلطته كرئيس، على انزال العقوبة أو منح المكافأة .

د ـ بما أن الغرض من فرض العقوبة أو منح المكافأة هو ايجاد ارتباط مباشر بين كل منهما من ناحية وبين السلوك السلبى والسلوك الايجابى من ناحية أخرى ، لذلك فإنه يجب على الرئيس معاقبة مرؤوسيه بمجرد سلوكهم بطريقـــة سلبية ،

وكذلك مكافآتهم بمجرد سلوكهم بطريقة ايجابية ، وترجع أهمية التوقيت الدقيق إلى أنه يوضح للمرؤوس أهمية السلوك المعين وذلك لارتباطه بنتائج محددة سواء كانت ايجابية (مكافأة) أم سلبية (عقاب) .

٤ — التدريب :

يعتبر مفهوم التدريب كأسلوب للتنمية الفردية للعاملين فى مجالات أعمالهم من المهام الفنية الرئيسية التى تقع على عاتق كل رئيس والتى دائما ماتعكس أهمية مفهوم « خلق الصفوف القيادية التالية » . ونظرا لهـــذه الأهمية الخاصة ، فاننا سوف نتعرض لموضوع التدريب بشىء من التفاصيل .

يعتبر الإنسان نظاما ما فى حد ذاته مثله فى ذلك مثل المنظمة ، وبالتالى فهو ينمو ويتطور مثلها تماما . إلا أن الفارق الأساسى بين كل منهما هو أن الانسان لابد وأن تنتهى حياته فى يوم ما ، أما المنظمة فانها عادة ماتوجد لتبقى (إلا إذا كانت هناك ظروف غير عادية تؤدى إلى فنائها) . ولقد أثار هذا الفارق مشكلة تنظيمية كبرى تمثلت فى التساؤل عن كيفية بناء المنظمة . فهل يجب بناء المنظمة على أكتاف الأفراد أم هل يجب بنائها وفقا للأسس العلمية بغض النظر عن البشر؟. وبدون الدخول فى تفاصيل مزايا وعيوب كل ، فانه من المتفق عليه هو أن تبنى المنظمة وفقـــا للاسس العلمية السليمة أولا ، ثم اختيار وتنمية العناصر البشرية الصالحة لها ثانيا .

وعليه ، فان خلق القوة البشرية العاملة وتجديدها أمر لاغنى عنه للمنظمة حتى تستطيع أن تبقى وتنمو مع مرور الزمن ، ومن هنا ، فان مفهوم التدريب يحتل مكانة خاصة . وبالرغم من ذلك فانه يعتبر من أكثر المفاهيم الادارية ميوعة ، نظرا للاختلاف الكبير فى وجهات النظر حوله .

ينظر البعض الى التدريب على أنه وسيلة لإراحة الفرد من عناء العمل ، حتى أن بعض المنظمات درجت على ترشيح أولئك المديرين الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية . وينظر فريق ثان إلى التدريب على أنه وسيلة للتخلص من بعض العناصر المشاكسة ، ولو لبعض الوقت ، وبالتالى ، أصبح التدريب أداة عقاب . وينظر فريق ثالث إلى التدريب نظرة حيادية بمعنى أنه ليس وسيلة للترفيـــه أو العقاب ، ولكنه عنصر نفقة لا يبررها عائدها . وينظر فريق رابع إلى التدريب نظرة إيجابية بعض الشيء بمعنى أن التدريب يحمل فى طياته عائدا وعليه ، فهو استثمار وليس مجرد نفقة ، إلا أن هذا العائد لن يتحقق إلا بشروط معينة مثل : إخضاع أفراد الادارة العليا أولا التدريب ، أو اجراء التغييرات اللازمة فى القوانين واللوائح كخطوة أولى . وأخـــيرا ، فان البعض ينظر الى التدريب نظرة إيجابية تماما ، وهذا يعنى أن تطوير المنظمة لن يتأتى إلا من خلال تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها ، وهذا لن يتحقق بدوره إلا من خلال التدريب .

ومن ناحية أخرى ، فان الممارسة العملية لمفهوم التدريب بقـــدر ما أفادتنا بقدر ما أثارت شكوكنا حول مدى فاعليته ولعدة أسباب بعضها يتعلق بالمنظمة والبعض الآخر يتعلق بمراكز ومعاهد التدريب ذاتها . فبالنسبة للمنظمة ، فاننا عادة مانلاحظ مايلى :

١ - تنظر بعض المنظمات الى وظيفة التدريب على أنها مجرد «أى وظيفة» يمكن لأى فرد أن يمارسها دون تعلم أو خبرة خاصة . ومن المفارقات العجيبة هو أن هذه الوظيفة تتولاها ادارة ما فى منظمة ما فى نفس الوقت الذى يتولاها فيه قسم صغير فى منظمة أخرى . كذلك فإن المرتبة الوظيفية للقائمين على هذه الوظيفة تتراوح ما بين الدرجة السابعة فى بعض المنظمات إلى الدرجة الثانية فى البعض الآخر . ان

هذه المفارقات ، ان دلت على شيء ، فانما تدل على عدم وضوح ماهية هذه الوظيفة على الإطلاق . وحيث أن فاقد الشيء لايعطيه ، فاننا لا بد وأن نتوقع أن الممارسة العملية لمفهوم التدريب سوف يكون لها من السيئات مايفوق حسناتها بكثير في بعض الأحيان .

ب - أثبتت الممارسة العملية أيضا أن معظم المنظمات تنظر الى التدريب باعتباره عنصر نفقة لاعائد من ورائها . والدليل على ذلك أن محاولات ترشيد الانفاق بأية منظمة عادة ماتبدأ بخفض موازنة التدريب أولا .

ج - كذلك أثبتت الممارسة العملية عدم وضوح العلاقات الوظيفية بين مفهوم التدريب من ناحية ، وبين مفاهيم تخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء والترقي من ناحية أخرى . والدليل على ذلك هو وجود الانفصال التخصصي بين هذه المفاهيم جميعا حين الممارسة الفعلية (حيث يعمل كل في واد) ، وكذلك وجود الصراع التقليدي بين التنفيذيين والاستشاريين .

د - كذلك اتضح من الممارسة العملية أن الكثير من المتدربين عادة ماينظرون الى التدريب على أنه هدف وليس وسيلة . وهذا يعني أن المتدرب ، ان لم يكن سلبيا تجاه عملية التدريب ، فانه عادة ماينظر اليها على أنها أداة لجمع معارف جديدة (هدف) ، وليس أداة لتطويره هو ومنظمته (وسيلة) .

هـ - كذلك أثبتت الممارسة العملية أن الكثير من أفراد الادارة العليا والوسطى ينقصهم الإيمان الحقيق بأهمية التدريب ، وذلك بالرغم من منادلتهم بأهميته . وهذه ظاهرة يمكن ملاحظتها من خلال الاتجاهات السلبية التي عادة مايحملها أفراد الإدارة العليا والوسطى تجاه التغيير الذي ينبع من العاملين داخل المنظمة وخاصة المستويات الدنيا بها . لذلك فانه كثيرا ما يقال : وهو قول صحيح إلى حد

كبير ، أن التدريب قد يؤدى إلى إحباط العاملين وليس إلى زيادة قوة دافعهم على العمل .

و ـ كثيرا ما نجد داخل منظماتنا علاقات غير واضحة أو متضاربة بين بعض أنظمة العمل الداخلية وبين التدريب ، الأمر الذى يؤدى إلى الإقلال من فاعليته بشكل كبير . ففى بعض المنظمات مثلا نجد أن اللوائح تنص على أن الترقية لاتتم إلا اذا أتم الموظف دورة أو عدة دورات تدريبية معينة . وبالتالى ، أصبح هناك تكالبا على حضور مثل هذه الدورات لا لشىء إلا لإستيفاء أحد اشتراطات الترقى ، وعليه ، أصبح مجـــرد ترشيح موظف ما لدورة تدريبية وانتظامة فى الحضور دليلا قاطعا على تنميته وإمكان ترقيته . أما لماذا رشح ؟ وكيف استفاد، وكيف أفاد ؟ فهى أسئلة لايلتفت إليها .

وفى ظل كل ذلك ، فاننا نجد أن المشرف على وظيفة التدريب مطالب باثبات ذاته فى مجال عمله . وحتى يحقق ذاته ، فانه قد يقوم بارتكاب سلسلة من الأخطاء التى تسىء إليه من ناحية ، وتقلل من فاعلية التدريب من ناحية أخرى . مثـــال ذلك الضغوط المستمرة على كافة المديرين بضرورة ترشيح أعداد معينة لحضور دورات تدريبية دون دراسة سليمـــة للاحتياجات التدريبية المطلوبة ، محاولة تضخيم موازنات التدريب دون مبرر مقنع ، الدخول فى صراعات مع باقى أعضاء الهيئة الادارية . . . الى آخره .

أما من ناحية مراكز ومعاهد التدريب فان الممارسة العمليه أيضا قد اثبتت وجود العديد من السلبيات نلخصها فيما يلى :

ا ـ تركز بعض مراكز ومعـــاهد التدريب على أهمية الانضباط داخل

الدورات ، كما لو كان هذا هو الهدف الاساسى ، أما المحتوى ذاته فقد يأخذ مكانا ثانويا .

ب -- كثيرا ماتبرز مراكز ومعاهد التدريب برامجها التدريبية بشكل منمق وتحت عناوين براقة مثل « برنامج المهارات القيادية » ، « برنامج القيادة الادارية الفعالة» «برنامج إدارة الأفراد» ، «برنامج تخطيط القوى البشرية والأفراد» ... إلى آخره . وحينما تنزل إلى الواقع ، فإننا نجد تشابها كبيرا بين محتويات كل هذه البرامج ، حتى أن نفس المواد التدريبية يتم تداولها فيها جميعا .

ح -- أثبتت الممارسة العملية أيضا وقوع مراكز ومعاهد التدريب فى خطأ فادح تمثل فى استخدام الأساليب الحديثة للتدريب دون تمييز ، أى دون الاخذ فى الإعتبار للاختلافات بين المتدربين من حيث المستوى الثقافى والعلمى والخبرات والبيئة ذاتها . حقيقة أن بعض هذه الإساليب قد يكون جديدا أو معاورا ولكنها قد تفقد قيمتها العلمية تماما اذا استخدمت مع المجموعات الخاطئة من المتدربين . فعلى سبيل المثال تعمد بعض مراكز التدريب الى استخدام أسلوب المباريات الإدارية أو دراسة الحـــالات معتمدين فى ذلك على استثمار القدرات العقلية للمتدربين بهدف أن تكتشف بنفسها المبادىء العلمية التى تستند اليها . فاذا ماتصورنا أن الخلفيات العلمية غير متوافرة أصلا فى المتدربين ، أو أن القدرة على العمل الجماعى غير موجودة نظرا لإنتماء كل متدرب الى منظمة مختلفة ، فان هذا الأسلوب ولا شك يؤدى اما الى سطحية بالغة فى اكتشاف ما يجب اكتشافه ، أو الى عدم الإنتباه والمشاركة ، أو المشاركة الخادعة حيث يقول كل متدرب ما لا يفعل ويفعل ما لا يقول ، نظرا لكون الموقف ذاته موقفا افتراضيا يبعد كل البعد عن مكان العمل بما فيه من رؤساء ومرؤوسين قد يختلفون تماما عن زملائهم داخل الدورة التدريبية .

د ــ أثبتت الممارسة العملية عدم اقدام مراكز ومعاهد التدريب على عقد دورات تدريبية لأعضاء المنظمة الواحدة وذلك لارتفاع التكاليف من وجهة نظر المنظمة ، وكذلك عدم امكان تفرغ عدد كبير من العاملين بهـــا فى نفس الوقت أيضا . وقد أدى ذلك الى اقامة البرامج التدريبية الخليطة ، التى تتعدد فيها عضويات المنظمات . وكنتيجة لذلك فان العملية التدريبية لم تعد قادرة على التركيز على المشاكل العملية التى تهم جميع المتدربين مما أدى بها إلى أن تكون مجرد عملية نظرية أو فراغية بالرغم من الادعاء بأنها واقعية .

هـ ــ كذلك فان مراكز ومعاهد التدريب لاتقوم بتقييم العملية التدريبيـــة بشكل جدى وصادق . وإن ما يحدث حقيقة هو أن تستخدم هذه المعـــاهد والمراكز عددا من النماذج التقليدية المكونة من مجموعه من العناصر بهدف الحصول على آراء المتدربين تجاهها . وإنى أعتقد أن التقييم الجاد يتطلب من هذه المراكز والمعاهد ضرورة القيام بعمل تجارب التقييم أثناء انعقاد الدورات وبعمق وأصالة حتى يمكن اكتشاف المادة التى يجب إعطاؤها ، وكذلك أنسب أساليب العطاء . فعلى سبيل المثال ، فانه يمكن تقسيم أعضاء الدورة إلى مجموعتين وتعطى احداها المادة العملية فى شكل حالة بحيث يقع عبء التعليم فيها على المتدربين أنفسهم ، وتعطى المجموعة الأخرى المادة العلمية فى شكل محاضرة ، ثم يتولى المسؤولون القيام بالتقييم الجاد لمعرفة مدى مناسبة كل وسيلة وربطهـــا بالخلفيات العلمية والعملية للمتدربين ، حتى يمكن التوصل إلى أنسب وسائل العطاء .

وبالرغم من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمفهوم التدريب ، إلا أنه يظل أحد المهارات الفنية الأساسية التى يجب أن يكتسبها الرئيس حتى يكون أكثر فاعلية . إن التركيز على القدرات المكتسبة ، وخاصة تلك التى يتعلمها الفرد فى

مجال عمله كأحد محددات مستوى أدائه لاشك يدخلنا فى صميم قضية التدريب والتنمية . وعلى ذلك فاننا سوف نتعرض لهذا الموضوع من أربع زوايا وهى : طرق التدريب والتنمية ، أنواع التدريب والتنمية ، والنواحى التنظيمية المتعلقة بالتدريب ، والنواحى الفنية المتعلقة بالتدريب .

طرق التدريب والتنمية

هناك العديد من الطرق التى يمكن استخدامها فى تدريب وتنمية العاملين على كافة المستويات نوجز أهمها فيما يلى :

١ — طريقة تحليل الاداء Management Audit

ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الادارة بالمنظمة من اداريين ومشرفين وفنيين ، بما فى ذلك من دراسة لقدراتهم الكامنة واحتياجاتهم التدريبية والشخصية ، كما أنها تتضمن دراسة وافية لجميع الوظائف بالمنظمة ، بحيث يمكن فى النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة .

٢ — طريقة الخبرة الارشادية Guided Experience Method

ويقصد بهذه الطريقة التدريب فى مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب وتنمية مرؤوسيهم وذلك بإعطائهم الخبرة التى ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل . وتتمثل هذه الخبرة فى العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية ، بعض الواجبات الخاصة ، عرض بعض المشاكل التى يجب حلها ، الاشتراك فى الاجتماعات ، الاشتراك مع فرق العمل ، القيام ببعض البحوث ، كتابة بعض التقارير ... إلى آخـــره . وبالتالى ، تصبح ، مهمة الرئيس محصورة ليس فى تقييم أو تقديم هذه الخبرات فحسب ، بل وفى تنظيمها وترتيبها بحيث تتدرج

من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة ، حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هــــذه الخبرات بطريقة متدرجه مع مرور الوقت .

٣ — طريقة الاجتماعات Conference Method

وهى مع أقدام الطرق المستخدمة فى التدريب والتنمية . وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه . وقد ينظر البعض الى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب . ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الادارية عــــلى السطح ، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التى يرونها . بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة ، فانه يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء .

وقد تم تعديل هذا الأسلوب حديثا إلى مايسمى « بالاجتماعات الموجهة » Directed Conferences والتى تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق اتجاهات ايجابية من جانب الأعضاء تجاه المنظمة ،

٤ — التمرير على العمل Job Rotation

ويقصد بهذه الطريقة الحركة الانتقالية للأفراد من وظيفة إلى أخرى وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم خبراتهم وتنويعها . وبهذا الصدد فان هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة لأخرى . ففى حين يهـــدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغيرا واحدا ، فان التمرير يهدف

إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغييرات للوظائف ، هذا ولاتهدف هذه الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء ، ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده .

٥ — الادارة المتعددة Multiple Management

ويقصد بالادارة المتعددة إدارة المنظمة من خلال جماعات منظمة بطريقة رسمية بدلا من الاعتماد على عدد قليل من أفراد الادارة . ومثل هذه الجماعات قد توجد فى شكل مجالس مساعدة مثـل مجلس المبيعات ومجلس الانتاج ... إلى آخره ، كما أنها قد توجد فى شكل أشبه بمجلس الادارة حيث يتكون هذا المجلس من جميع أفراد الادارة التنفيذية بماله من صلاحيات وسلطات لاتخاذ مايراه وعرضه على مجلس إدارة المنظمة .

٦ — دراسة الحالات Case Study Method

تعنى هذه الطريقة بزيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التى يبذلونها لحل المشاكل . ومن أشهر الحالات المستخدمة فى التدريب تلك الحالات التى تبعث من جامعة هارفارد الأمريكية . وقد بدأت هذه الجامعة فى استخدام الحالات فى دراسات القانون ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال ، وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية ، إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة . وبالتالى ، لاتعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذى نعيشه . ومن المدارس الشهيرة أيضا فى استخدام هذه الطريقة مدرسة وارتون الأمريكية والتى تتميز الحالات التى تقوم بتدريسها بأنها معاصرة ، وبالتالى فانه يمكن مقارنة

الحلول التى يقترحها المتدربون مع تلك التى قامت المنظمة التى كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها . وكأسلوب تدريبى فان الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ، ففى كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية وإعطائها للمتدربين .

٧ — المحاضرة :

تهدف المحاضرة إلى نقل المعلومات الجديدة بصفة أساسية ، وبالتالى ، فانها تتطلب نوعا من التنظيم من جانب المحاضر فيما يتعلق بتحديد موضوع المحاضرة والأجزاء التى تنطوى عليها ومدى الترابط بين هذه الأجزاء وكذلك طريقة العرض . وتتصف المحاضرة بأنها اتصال من جانب واحد أساسا ، حيث يقوم المحاضر بالتحدث ويقوم المستمعون له بالإنصات أو عليه ، فان أحد عيوبها الأساسية تتلخص فى حالة الملل التى قد يثيرها لدى البعض . إلا أنه من الناحية الأخرى ، فانها تتميز بانخفاض التكلفة وحسن استغلال الوقت المتاح للتدريب ، وبأنها انسب طرق التدريب إذا كان الهدف الأساسى هو نقل معلومات ومعارف جديدة للمتدربين .

انواع برامج التدريب والتنمية :

هناك أنواع عدة من برامج التدريب والتنمية يمكن ايجاز معظمها فيما يلى :

١ — برامج التنمية الادارية

تهدف هذه البرامج ، والتى توجه الى أفراد الادارة العليا والادارة التنفيذية بالمنظمة ، إلى تنمية المهارات القيادية للأفراد ، وكذلك القدرة على إحداث التنسيق المناسب وذلك بالنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة ، وكذلك القدرة على

التفكير الخلاق ، وكيفية مواجهة التحديات ، وعلى ذلك ؛ فان هـــذه البرامج تهدف الى تجديد الآراء والمفاهيم التى عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

٢ — برامج الادارة الاشرافية

تهدف هذه البرامج الى تنمية قدرات أفراد الادارة الاشرافية وذلك من خلال تزويدهم بما هو جديد فى مجالات المعرفة المختلفة . وتأخذ هذه البرامج أشكالا عدة مثل التدريب فى مكان العمل ، أو التدوير على الوظائف المختلفة ، أو الالتحاق ببعض المدارس .. إلى آخره . وينحصر الفارق الأساسى بين برامج التنمية الاداريه وبرامج الادارة الاشرافية فى أن الأولى تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة ، فى حين أن الثانية تهدف الى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات .

٣ — برامج المتدربين الاداريين Management Trainee Programs

تقوم هذه البرامج على استقطاب خريجى الجامعات أو من هم على وشك التخرج والحاقهم فى برامج تدريبية غير رسمية ، بحيث يمكن تعيينهم فى وظائف ادارية بعد انتهاء الفترة التدريبية ووفقا للشروط الملائمة لكلا الطرفين . وعادة ماتشمل هذه البرامج إعطائهم الخلفية العامة عن المنظمة ، وكذالك إعطائهم بعض الأعمال المحددة لزيادة خبراتهم ، ثم الحاق كل متدرب بقسم أو ادارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم .

٤ — برامج التثقيف العام

تهدف هـــذه البرامج الى تلبية احتياجات الأفراد من النواحى الاجتماعية والترفيهية والثقافية والمهنية ، وعلى ذلك فى تعتبر برامج مكملة للبرامج التخصصية التى ترتبط بأداء العمل ، حيث تعمل على تنمية كل ما يتعلق بخلق المواطن الصالح

فى جميع المواقع , وتتعدد هذه البرامج لتشمل الكثير من نواحى النشاط المختلفة مثل فن الديكور ، التصميم والأدب ، أشغال الزخرفة والتصوير ، والتمريض ، والاسعافات الأولية ، والحرف اليدوية المختلفة .

٥ — برامج التكيف Orientation Programs

تهدف هذه البرامج عامة إلى زيادة قدرات العاملين على التكيف مع المنظمة التى يعملون بها وهـــو ما يطلق عليه لفظ Orientation ، أو إلى التكيف مـع الأقسام أو الادارات التى يعملون بها وهو ما يطلق عليه Induction . وفى الحالة الأولى ، فان البرامج تكون أكثر عمومية فى طبيعتها وتشمل كل ما يتعلق بعلاقة الفرد بالمنظمة ، أما فى الحالة الثانية ، فان البرامج تكون أقـــل عمومية وتشمل كل ما يتعلق بعلاقة الفرد بقسمه أو ادارته .

٦ — برامج تنمية المهارات Skill Training

وهذه هى البرامج التى تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء الوظائف محددة : ومثل هذه الوظائف عادة ما تتصل بالقيام بعمليات أو أنشطة محدودة . كما أنها لاتتطلب الكثير من المعرفة الفنية ، كما أنها تتطلب وجود نوعيات مختلفة من المهارات مثل كتبة البيع ورجال الخزانة وحفظة السجلات ... الخ . وعادة ما تأخذ هذه البرامج شكل التدريب فى مكان العمل .

٧ — البرامج التخصصية

وهذه هى البرامج التى تهدف الى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة . وتختلف هذه الوظائف عن سابقتها فى أنها تتصل بأنشطة غـير محدودة نسبيا ولكنها من نوعية واحدة، كما أنها تتطلب الكثير من المعرفة الفنية المتخصصة،

ومن الأمثلة على ذلك برامج تدريب المحاسبين ومهندسى ضبط الجودة والعاملين بشئون القانونيه والعاملين بشئون الأفراد .. إلى آخره .

٨ — برامج المهارات السلوكية

وتهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشرى ومحدداته . ويرجع السبب فى ذلك إلى أن المعرفـــة الفنية المتخصصة وحدها لا تكفى لرفع مستوى الأداء ، حيث أن هذا الأداء يرتبط أيضا بالقدرة على تفهم العنصر البشرى ذاته القائم بالعمل . ولا شك أن مثل هذه البرامج يجب توجيهها الى جميع أفراد المنظمة وخاصة أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات ، ذلك أن نجاح أى رئيس فى تحفيز مرؤوسيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذى يرتبط بدوره بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية المختلفة .

النواحى التنظيمية الخاصة بالتدريب

من الناحية التنظيمية ، هناك عدة أشكال تتخذها عملية التدريب تتدرج من البساطة الى التعقيد وهى :

١ ـ أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أى مساعدة خارجية .

٢ ـ أن يتولى مساعد الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية .

٣ ـ أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب بمساعدة متخصصين فى هذا المجـال .

٤ ـ أن يتولى أحد الخبراء المتخصصين فى مجال التدريب هذه المهمة بناء على دعوة مباشرة من الرئيس المباشر .

٥ - أن يتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص داخل المنظمة ، وهو ادارة التدريب .

٦ - أن يتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص خارجى مثل أحد مراكز ومعاهد التدريب .

إن المفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل أهمها :

١ - عدد إجمالى العاملين بالمنظمة .

٢ - عدد من يراد تدريبهم .

٣ - مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤوساء المباشرين داخل المنظمة .

٤ - تكلفة عملية التدريب داخل المنظمة بمقارنتها بتكلفة التدريب الخارجى .

٥ - مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز ومعاهد التدريب الخارجية للوفاء باحتياجات المنظمة .

٦ - مدى توافر الايمان والوعى الحقيقى بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة وخاصة أفراد الادارة العليا والوسطى .

وسواء تم التدريب داخل المنظمة أم خارجها ، فان الأمر يحتاج فى كلا الأمرين إلى ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها « إدارة أو قسم التدريب » . ولاشك أن حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمى داخل المنظمة يتوقف على حجم الأنشطة التى سوف تتولاها .

وهناك مجموعة من الاعتبارات يجب أن تؤخذ فى الحسبان حين إنشاء هذه

الوحدة التنظيمية وهى :

١ - تحديد أنشطة ادارة أو قسم التدريب وكذلك سلطاتها .

٢ - تحديد الموارد المالية الخاصة بها .

٣ - تحديد موقعها داخل الخريطة التنظيمية وكذلك علاقاتها مع باقى الادارات والأقسام .

٤ - عمل التنظيم الداخلى الخاص بادارة أو قسم التدريب والذى يشمل التقسيم الادارى الداخلى مثل وحدة التدريب الاشرافى ، ووحدة التدريب الادارى ، ووحدة التدريب الفنى ، وكذلك عدد العاملين ومؤهلاتهم وخبراتهم ... الى آخره .

٥ - توفير العناصر البشرية الصالحة من رؤساء ومرؤوسين للعمل بادارة أو قسم التدريب .

النواحى الفنية الخاصة بالتدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه العملية التى تؤدى الى اكتساب الفرد المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لقيامه بتأدية متطلبات ومهام وظيفته . يتضح من هذا التعريف الفارق بين التدريب والتعليم فحيث يرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بمنظمة ما وأهدفها ، فان التعليم يعتبر مفهوما أكثر عمومية بحيث يهدف الى الإعداد العام للفرد للإنتماء لأية مؤسسة . وبصفة عامة ، فطالما أن هناك ارتباطا وثيقا بين التدريب والمنظمة ، فان فاعلية العملية التدريبية لن تتحقق إلا إذ أخذت الخطوات التى تنطوى عليها العملية التدريبية مأخذ الجد . هذا ويمكن شرح هذه الخطوات الفنية فيما يلى .

١ — تحديد الاحتياجات التدريبية

ويقصد بذلك تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يمكن اكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة . وعليه فإن مجرد تحديد الاعداد والنوعيات من العاملين لايعتبر كافيا ، والا أصبح التدريب هدفا فى حد ذاته ، ذلك أنه يجب الربط بين هذه الأعداد والنوعيات من ناحية وبين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتطوير المنظمة من ناحية أخرى ، وفى هذه الحالة يصبح التدريب وسيله لزيادة الفاعلية .

يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من عدة زوايا . من ناحية ، يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصر الاحتياجاته التدريبية من خـــلال المامه ودرايته بمزايا وعيوب كل من يعمل فى ادارته ، كما أنه يمكنه القيام بذلك العمل بطريقة أكثر موضوعية وذلك من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء . كذلك يمكن حصر الاحتياجات التدريبية من خلال العاملين أنفسهم وذلك بسؤال كل عن نقاط الضعف التى يود التغلب عليها للارتفاع بمستوى أدائه . كذلك يمكن حصر الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل وتفسير بعض المؤشرات المرتبطة بالعمل مثل انخفاض معدلات الانتاج ، وارتفاع نسب استخدامات المواد ، وزيادة اعطال الالات .. الخ . وأخيرا ، فانه يمكن حصر الاحتياجات التدريبية من خلال الملاحظة الخارجية لكيفية أداء العاملين لعملهم .

(٢) تصميم الدورات التدريبية

يقصد بتصميم الدورات التدريبيه التحديد الدقيق لعناصر أو محتوى الدورة ذاتها . ولاشك أن ذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بالاحتياجات التدريبية للمتدربين أنفسهم ، كما أنه يرتبط بعدة أشياء أخرى مثل الفترة الزمنية للدورة ، عـــدد المتدربين ، مكان عقد الدورة ، اشتراطات الترشيح .. الى آخره .

وبطبيعة الحال فانه لا يمكن كتابة محتوى أى دورة تدريبية فى فراغ ، وذلك لارتباطها بالهدف الذى يكمن ورائها . وبنفس المنطق ذاته فانه لا يمكن الفصل بين محتوى الدورة من ناحية وبين الأسلوب الذى يستخدم فيها من ناحية أخرى، والذى سبق أن تعرضنا له تفصيلا حين الكلام عن طرق التدريب .

٣ — البرمجة الزمنية للدورات :

بالنسبة للدورات التدريبية التى تقوم بعقدها المنظمة أو مركز متخصص فى هذا المجال ، فان الأمر يحتاج فى كلا الحالتين إلى ضرورة عمل جدولة زمنية لكافة البرامج على مدار العام . ولاشك أن هناك العديد من المزايا التى تنتج عن الجدولة أو البرمجة الزمنية الدقيقة للدورات التدريبية يمكن إجمالها فيما يلى :

— القضاء على التضارب فى ترشيح العاملين على الدورات المختلفة التى يتم عقدها فى نفس الوقت .

— التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه .

— مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل بادارته بشكل مسبق نتيجة لعلمه المسبق بالفترات الزمنية التى تعقد فيها الدورات ، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيف حدة الصراع التقليدى بين التنفيذيين والاستشاريين .

— التأكد من أن الدورات يتم عقدها فى الوقت الذى تقل فيه ضغوط العمل (مثال ذلك عدم عقد دورات تدريبية للمحاسبين فى الثلاث أشهر الأولى من كل عام نتيجة لضغط العمل الخاص بإعداد الموازنات) .

— إحداث درجة عالية من التنسيق بين المتدربين فى الدورات المختلفة بحيث تمهد كل دورة لإنجاح الأخرى . فعلى سبيل المثال إذ بدأت المنظمة بعقد دورة

تدريبية لأفراد الادارة العليا ، فان ذلك يساهم فى إنجاح الدورة التى تعقد لأفراد الادارة الوسطى .

٤ — الاختيار

ويقصد بذلك اختيار كل من المتدربين والمدربين . فطالما أن هناك حصرا دقيقا للاحتياجات التدريبية ، فان اختيار المتدربين لن تكون مشكلة على الإطلاق. إلا أن الأمر قد يتطلب نوعا من التنسيق فى عملية اختيارهم إذا زاد عددهم عن العدد الذى يمكن استيعابه داخل الدورة أو الدورات على مدار فترة زمنية معينة . وفى هذه الحالة ، فان الرئيس المباشر يجب عليه أن يضع عددا آخرا من الاشتراطات حتى يمكنه إتمام عملية الاختيار دون أى تحيز . أما بالنسبة للمدربين فقد يتم اختيارهم من بين الممارسين لمهنة الادارة سواء من داخل المنظمة المعينة أو من داخل منظمات أخرى ، أو من بين من يحترفون مهنة التدريب سواء داخل الجامعات أو خارجها . وفى جميع الأحوال ، فانه يجب أن يكون ذلك الاختيار دقيقا ، ذلك أن فاعلية التدريب تتوقف إلى حد ماليس على المادة التدريبية ولكن على أسلوب كل مدرب فى العطاء .

٥ — التقييم

يعتبر تقييم فاعلية التدريب من أصعب الخطوات وأكثرها أهميـــة فى نفس الوقت . وطالما أننا ننظر الى ما يتم إنفاقه على التدريب على أنه استثمار ، فلابد وأن يكون له عائدا ، وهذا يبرز أهمية التقييم . يهدف التدريب ، سواء تعلق باكتساب المهارات أو المعارف أو الاتجاهات ، إلى زيادة درجة فاعلية المنظمة . فى النهاية وعليه ، فان مسؤولية التقييم تنقسم إلى شقين أحدهما يتعلق بمركز أو معهد التدريب ، والثانى يتعلق بالمنظمة ذاتها .

فبالنسبه لمركز أو معهد التدريب ، فان مسئوليته فى التقييم تنحصر فى قياس شيئين أساسيين ، ليس بهدف القياس ، ولكن بهدف تطوير البرامج التدريبية ومحتوها وهما ، رد الفعل لدى المتدربين ، وما تعلموه خلال الدورة . من المنطقى تصور أنه إذا كان رد فعل المتدربين تجاه الدورة ومحتواها ومدربها ومكانها وزمانها سلبيا ، فان ذلك سوف ينعكس بشكل سلبى على مقدار مايكون تعلمه أيضا . إلا أن قياس رد الفعل فى حد ذاته ليس كافيا ، فقد يكون ردفعل المتدربين إيجابيا فى نفس الوقت الذى لايتعملون فيه شيئا ، وعليه ، فان قياس درجة التعلم ليس أمرا سهلا ، إذا عرفنا أن التعلم يرتبط أيضا بالدافع والقدرة على التعلم لدى المتدربين . وهذا كله يؤكد ما سبق أن أشرت إليه حين تحدثت عن ضرورة قيام مراكز ومعاهد التدريب بعمل التجارب المختلفة أثناء انعقاد الدورات للتعرف على المحتوى والأسلوب الأمثل فى التدريب .

أما بالنسبة للمنظمة ، فانه من المتوقع أن ينعكس التعلم الذى يتم أثناء الدورة التدريبية وبشكل إيجابى على أداء الفرد نفسه . وعليه ، فان مسؤولية المنظمة فى عملية التقييم تنقسم إلى شقين وهما قياس السلوك الفعلى للمتدرب ، وقياس الآثار المادية التى تترتب على هـــذا السلوك الفعلى الجديد . فاذا افترضنا أن المتدرب استطاع أن يكتسب مهارة عالية فى الكتابة على الآلة الكاتبة ، فان ذلك لابد وأن ينعكس على سرعته فى الكتابة بعد رجوعه إلى مكان عمله ، والا أصبح التدريب غير فعال . وهنا تأتى مسؤولية الرئيس المباشر ، وليس مدير ادارة التدريب بالمنظمه ، فى ملاحظة سلوك المتدرب قبل التدريب وبعـــده . وبالإجمال ، فاذا تصورنا أن السلوك الفعلى للمتدربين ، بعد التدريب ، أصبح أكثر إيجابية فان ذلك ولاشك سوف يترك بصماته على فاعلية المنظمة ككل وهنا تأتى مسؤولية مدير ادارة التدريب والتى تتطلب ، برغم صعوبتها البالغة ضرورة ترجمة هذه

الأنماط السلوكية الايجابية فى شكل عائد مادى ملموس مثل الزيادة فى الأرباح أو الانخفاض فى التكاليف ، إلى غير ذلك من المؤشرات المحسوسة (١) .

بعض مشاكل التدريب

سوف نناقش فى هذا الجـــزء بعض المشكلات التى تؤثر تأثيرا مباشرا على فاعليـة التدريب كأسلوب للتنمية البشرية . وعلى وجه التحديد سوف نتعرض لمشكلتين وهما ؛ إدراك العاملين فى مجـــال التدريب للعملية التدريبية ، وتقييم فاعلية التدريب.

حتى يمكن أن يكون للتدريب الفائدة المرجوه كأداة للتغيير ، فانه من الأهمية بمكان أن يكون القائم أو المشرف على النشاط التدريبى داخل المنظمة واعيا تماما بالخلفية العلمية المرتبطة بالتدريب ذاته ، ذلك أن فاقد الشىء لايعطيه كما سبقت الاشارة . وفى هذا المجال فقد قام الكاتب الحالى بعمل دراسة ميدانية شملت مجموعة العاملين فى حقل التدريب فى خمسين شركة من شركات قطاع الاعمال العـــام فى مصر(٢) ، ولقد استهدفت هذه الدراسة مايلى :

١ — قياس إدراك العاملين فى مجال للتدريب للأهداف التدريبية التى يمكن لطارق التدريب المختلفة أن تحققها ، وكذلك درجة الاتساق أو الاختلاف فى هذا الإدراك .

---

(١) للمزيد عن هذا الموضوع اقرأ كتاب

R. L. Craig and L. R, Bittel Training and Develop ment Hand book, editors Mc-Graw Hill Book Co., New York, 1967.

(٢) د. حنفى سليمان ، ادراك العاملين فى مجال التدريب لماهيته ـ دراسة ميدانية فى بعض شركات قطاع الاعمال العام ، ١٩٧٨ ، مقبولة للنشر بمجلة الادارة .

٢ — قياس إدراك نفس العينة لدرجة مناسبة طرق التدريب المختلفة للمستويات الإدارية المختلفة .

وفيما يتعلق بطرق التدريب التى تضمنتها هذه الدراسة فقد اقتصر الباحث على الطرق الثمانية التالية .

— المحاضرة .
— تمثيل الأدوار .
— تدريب الحساسية .
— المناقشة .
— التعليم المبرمج .
— دراسة الحالات .
— الأفلام السينمائية .
— المباريات الإدارية .

أما فيما يتعلق بمجموعة الأهداف التدريبية التى تضمنتها الدراسة ، فقد اقتصر الباحث على خمسة أهداف تدريبية محددة وبيانها كالآتى :

— اكتساب وزيادة المعرفة .
— تغيير الاتجاهات .
— زيادة المهارات المتعلقة بحل المشاكل داخل المنظمة .
— زيادة المهارات المتعلقة بالتعامل مع الآخرين .
— الاحتفاظ بالمعرفة .

وأخيرا ، فان المستويات الإدارية التى تضمنتها الدراسة انطــوت على المستويات التالية :

— مستوى الإدارة العليا .

— مستوى الإدارة الوسطى .

— مستوى الإدارة الاشرافية .

وبشكل عام فان هذه الدراسة كانت تتلخص فى قياس درجة المام العاملين فى ميدان التدريب لماهيته .

وقد قام الباحث بتصميم صحيفة استقصاء تهدف إلى قياس إدراك مفردات العينة موضع الدراسة للعلاقات التالية :

١ - العلاقة بين كل طريقة من طرق التدريب موضع الدراسة من ناحية و بين الأهداف التدريبية المختلفة التى تحققها من ناحية أخرى .

٢ - العلاقة بين طرق التدريب موضع الدراسة من ناحية وبين المستويات الإدارية المختلفة التى توجه اليها من ناحية أخرى .

وقد قام الباحث باستخدام مقياس مكون من خمس نقاط بحيث تمثل النقطة رقم (١) الحد الأدنى للمقياس وتمثل النقطة رقم (٥) الحد الأقصى له ، وذلك لقياس استجابات المستقصيين فيما يتعلق بالعلاقات المشار إليها سابقا .

وقد قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة على مرحلتين . استهدفت المرحلة الأولى تفريغ إجابات عينة الدراسة لحساب معدل تكرار وقوعها وذلك تمهيدا لحساب المتوسط العام المرجح لها والذى يعبر عن متوسط آراء العينة . أما المرحلة الثانية من التحليل فقد استهدفت تقييم آراء العينة بالقياس بما هو متعارف عليه من حيث الأهداف التدريبية والمستويات الإدارية التى تتمشى مع طرق التدريب المختلفة .

بالنسبة للمرحلة الأولى من التحليل ، وبعد إجراء التحليل الاحصائى والخاص بقياس المتوسط العام المرجح للبيانات ، فانه يمكن اجمال النتائج الخاصة بالعلاقة بين أهداف التدريب وطرقه كما هى موضحه بالجدول رقم (٢) ، والتى يمكن تفسيرها على النحو التالى .

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابى المرجح للعلاقات بين أهداف وطرق التدريب

أهداف التدريب / طرق التدريب	المتوسط الحسابى المرجح				
	اكتساب المعرفة	تغيير الاتجاهات	مهارات حل المشاكل	مهارات التعامل مع الاخرين	الاحتفاظ بالمعرفة
المحاضرة	+١ر٤	−٠ر٨	−٠ر٦	−١	−٠ر١
تمثيل الأدوار	−٠ر٣	+٠ر١	+٠ر٤	+٠ر٥	−٠ر٦
تدريب الحساسية	+٠ر١	−٠ر١	−٠ر٢	+٠ر٤	−٠ر٢
المناقشة	+٠ر٥	+٠ر١	+٠ر٥	−٠ر٢	−٠ر٦
التعليم المبرمج	+١ر١	−٠ر١	صفر	−٠ر٧	+٠ر١
دراسة الحالات	+٠ر٤	+٠ر٢	+١ر٠	+٠ر٥	−٠ر٢
الافلام السينمائية	+٠ر٨	−٠ر٢	−٠ر١	−٠ر٤	−٠ر٣
المباريات الادارية	−٠ر٣	+٠ر١	+٠ر٢	+٠ر٣	−٠ر٣

١ — بالنسبة للمحاضرة

هناك اتفاق واضح بين مفردات العينة على أن أسلوب المحاضرة يهدف إلى تحقيق الهدف الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ، كما أن هناك اتفاق إلى حد كبير على أن هذا الأسلوب لايحقق الأهداف الخاصة بتغيير الاتجاهات وزيادة المهارات المتعلقة بحل المشاكل ، وكذلك زيادة مهارات التعامل مع الغير . كذلك أوضحت النتائج أن دور هذا الأسلوب فيما يتعلق بتحقيق الهـــدف الخاص بالاحتفاظ بالمعرفة هو دور حيادى .

وكتعليق سريع على ذلك ، فأنه يمكن القول أن هذه النتائج جاءت متضاربة مع بعضها البعض إلى حد ما . فمن غير المعقول مثلا أن تشير النتائج إلى صلاحية هذا الأسلوب لاكتساب المعرفة فى نفس الوقت الذى لايؤدى فيه إلى الاحتفاظ بها .

٢ — بالنسبة لتمثيل الادوار

هنـاك بعض الاتفاق بين آراء مفردات العينـة على أن هذا الأسلوب يحقق الهدف الخاص بزيادة مهارات التعامل مع الغير إلى حد ما ، وكذلك إلى عدم جدواه فيما يتعلق بالهـدف الخـاص بالاحتفاظ بالمعـرفة . أما فيما يتعلق بباقى الأهداف التدريبية فقـد أثبتت النتائج عدم وجود دور محـدد متفق عليه لهـذا الأسلوب . تشير هذه النتائج إلى أن هناك تناقضا فى استجابات مفردات العينة . فمن ناحية ، إذا كان هذا الأسلوب قادرا على زيادة مهارات التعامل مع الآخرين ، فانه من البديهى أن يكون صالحا أيضا لتغيير اتجاهاتهم ، وهذا ما لم تثبته النتائج . ومن ناحية أخرى ، إذا كان هذا الأسلوب لايؤدى أيضا إلى تحقيق الهدف الخاص بالاحتفاظ بالمعرفة ، فانه يجب أيضا ألا يكون صالحا لتحقيق الهـدف الخاص باكتسابها ، وهذا مالم تثبته النتائج .

٣ — بالنسبة لتدريب الحساسية

أوضحت النتائج عدم وجود دور محدد على الاطلاق لهذا الأسلوب . بمعنى آخر ، فان هذا الأسلوب لايصلح لتحقيق أى هدف من الأهداف التدريبية الخمسة التى تضمنتها الدراسة .

٤ — بالنسبة للمناقشة

هناك اتفاق بين آراء العينة على قدرة هذا الأسلوب إلى حد ما على تحقيق الأهداف المرتبطة باكتساب المعرفة وزيادة مهارات حل المشاكل . كما أشارت النتائج إلى وجود اتفاق بين آراء العينة أيضا على عدم قدرة هذا الأسلوب على تحقيق الهدف الخاص بالاحتفاظ بالمعرفة . أما فيما يتعلق بالهدفين الباقيين فقد أثبتت النتائج حيادية هذا الأسلوب تجاههما . مرة أخرى يبدو التناقض واضحا بين هذه النتائج فيما يتعلق بتحقيق هذا الأسلوب للهدف الخاص بزيادة المعرفة فى نفس الوقت الذى لايؤدى إلى الاحتفاظ بها .

٥ ـ بالنسبة للتعليم المبرمج

هناك اتفاق كبير نسبيا على أن هذا الأسلوب يصلح لتحقيق الهدف الخاص باكتساب المعرفة ، كما أن هناك اتفاق إلى حد ما على عدم صلاحيته لزيادة مهارات التعامل مع الآخرين . أما فيما يتعلق بباقى الأهداف التدريبية فقد أشارت النتائج إلى حيادية هذا الأسلوب تجاه الهدف الخاص بالاحتفاظ بالمعرفة فى نفس الوقت الذى أشارت فيه إلى صلاحيته لاكتساب هذه المعرفة . كذلك إذا لم يكن هذا الأسلوب قادرا على زيادة مهارات التعامل مع الآخرين ، فمن البديهى ألا يكون صالحا أيضا لتغيير اتجاهاتهم ، وهذا مالم تثبته الدراسة .

٦ - بالنسبة لدراسة الحالات

هناك اتفاق كبير بين مفردات العينة على صلاحية هذا الأسلوب لتحقيق الهدف التدريبى الخاص بزيادة مهارات حل المشاكل ، كما أن هناك اتفاق نسبى على قدرته على تحقيق الهدف الخاص بزيادة مهارات التعامل مع الآخرين أيضا . كذلك أشارت النتائج إلى حيادية هذا الأسلوب بالنسبة لتحقيق باقى الأهداف التدريبية ، ويبدو التناقض واضحا فى حيادية هذا الأسلوب تجاه تحقيق الهدف الخاص بتغيير الاتجاهات فى نفس الوقت الذى يؤدى فيه إلى زيادة مهارات التعامل مع الآخرين .

٧ - بالنسبة للافلام السينمائية

هناك اتفاق كبير نسبيا بين مفردات العينة على أن هذا الأسلوب يصلح لتحقيق الهدف التدريبى الخاص باكتساب وزيادة المعرفة . ومرة أخرى ، فإذا كان الأمر كذلك فلابد وأن يؤدى هذا الأسلوب إلى تحقيق الهدف التدريبى الخاص بالاحتفاظ بالمعرفة أيضا وهذا مالم تقم النتائج باثباته .

٨ - بالنسبة للمباريات الادارية

أثبتت النتائج أن هناك اتفاق بين مفردات العينة على عدم وجود دور محدد لهذا الأسلوب . بمعنى آخر فان أسلوب المباريات الادارية لايصلح لتحقيق أى هدف من الأهداف التدريبية الخمسة التى تضمنتها الدارسة .

أما بالنسبة لآراء مفردات العينة تجاه مدى مناسبة طرق التدريب المختلفة للمستويات الادارية الثلاث التى تضمنتها الدراسة ، فان جدول رقم (٣) يوضح هذه النتائج .

جـــدول رقم (٣)

المتوسط الحسابي المرجح للعلاقات بين طرق التدريب والمستويات الادارية

المستويات الادارية / طرق التدريب	المتوسط الحسابي المرجح		
	الادارة العليا	الادارة الوسطى	الادارة الاشرافية
المحاضرة	— ٠ر٣	+ ٠ر٤	+ ٠ر٧
تمثيل الأدوار	— ٠ر٤	+ ٠ر٥	+ ٠ر٩
تدريب الحساسية	— ٠ر١	صفر	— ٠ر١
المناقشـــة	+ ١ر٢	+ ١	+ ٠ر٥
التعليم المبرمج	+ ٠ر٣	+ ٠ر٣	+ ٠ر٣
دراسة الحالات	+ ٠ر٧	+ ٠ر٥	+ ٠ر٣
الافلام السينمائية	— ٠ر٦	+ ٠ر١	+ ٠ر٧
المباريات الادارية	+ ٠ر٩	+ ٠ر٢	— ٠ر٥

يتضح من الجدول السابق عدة نتائج هامة يمكن ايجازها فيما يلى :

١ ـ بالنسبة للمحاضرة

هناك اتفاق بين آراء مفردات العينة على عدم صلاحية هذا الأسلوب بالنسبة لمستوى الادارة الاشرافية إلى حد ما ، وكذلك إلى حياديته تقريبا تجاه مستوى الادارة العليا والوسطى .

٢ - بالنسبة لتمثيل الادوار

هناك اتفاق كبير بين آراء مفردات العينة على صلاحية هذا الأسلوب بالنسبة لمستوى الادارة الاشرافية ،وكذلك صلاحيته إلى حد ما بالنسبة لمستوى الادارة الوسطى فقط .

٣ - بالنسبة لتدريب الحساسية

أشارت النتائج إلى أن هناك اتفاق عام بين آراء مفردات العينة على عـــدم صلاحية هذا الاسلوب بالنسبة إلى أى مستوى من المستويات الادارية الثلاثة .

٤ - بالنسبة للمناقشة

هناك اتفـــاق كبير بين آراء مفردات العينة على صلاحية هذا الاسلوب للاستخدام بالنسبة لمستوى الادارة العليا وكذلك مستوى الادارة + الوسطى وإلى حد ما بالنسبة لمستوى الادارة الاشرافية .

٥ - بالنسبة للتعليم المبرمج

أشارت النتائج إلى عدم صلاحية هذا الاسلوب للاستخدام مع أى مستوى من المستويات الادارية الثلاثة .

٦ - بالنسبة لدراسة الحالات

هناك اتفاق إلى حـد ما على صلاحية هذا الاسلوب للاستخدام مع مستوى الادارة العليا أولا ثم الإدارة الوسطى ثانيا ، وكذلك عدم صلاحيته فيما يتعلق بمستوى الادارة الاشرافية .

٧ - بالنسبة للافلام السينمائية

أشارت النتائج إلى وجود اتفاق إلى حد ما على صلاحيـــة هذا الاسلوب

للاستخدام على مستوى الإدارة الإشرافية ، وكذلك عدم صلاحيته بالنسبة لمستوى الإدارة العليا ، وكذلك حياديته بالنسبة لمستوى الإدارة الوسطى .

٨ — بالنسبة للمباريات الادارية

أشارت النتائج إلى وجـــود اتفاق كبير على مناسبة هذا الاسلوب بالنسبة لمستوى الإدارة العليا ، وكذلك إلى عدم صلاحيته بالنسبة لمستوى الإدارة الإشرافية ، وأخيرا إلى حياديته بالنسبة لمستوى الإدارة الوسطى .

من المتعارف عليه أن لكل طريقة من طرق التدريب ، بما فى ذلك تلك التى تضمنتها الدراسة ، دورا يقوم بتأديته وذلك من حيث الهدف أو الاهداف التى تحققها وكذلك من حيث المستوى الإدارى الذى توجه اليها . وقد رأى الباحث أنه من الاهمية بمكان عدم الاكتفاء بآراء مفردات العينة بل يجب مقارنتها بالدور الخاص بكل طريقة من طرق التدريب . حتى يمكن الحكم على درجة وعى العاملين فى حقل التدريب بطبيعة عملهم .

وحتى يمكن التوصل إلى ذلك قام الباحث بافتراض مجموعة الاهداف التدريبية وكذلك المستوى الإدارى المرتبط بكل طريقة من طرق التدريب الذى شملها البحث . وهذا وإن كان ذلك الافتراض تم وضعه من قبل الباحث، إلا أنه ليس افتراضا جزافيا بل هو افتراض منطقى تم وضعه وفقا للإطار النظرى العام الذى تضمنته الكتابات المختلفة فى مجال التدريب .

وفقا لما تقدم قام الباحث بافتراض أرقام تعبر عن دور كل طريقة تدريبية وهذا وقد تم عمل التحليل المقارن بين آراء مفردات العينة وبين الآراء الافتراضية باستخدام المعادلة التالية :

حيث : $$ع = \frac{\frac{س' - u}{ع}}{\sqrt{ن - ١}}$$ حيث :

ع = الدرجة المعيارية

س = متوسط أرقام العينة

u = الأرقام الافتراضية

ع' = الانحراف المعيارى

ن = عدد مفردات العينة

وبدون الدخول فى التفاصيل المتعلقة بالنتائج ، فقد أثبتت هذه النتائج بشكل عام أن مفردات العينة وهم العاملون فى ميدان التدريب يجهلون تماما حقيقة مجال عملهم ، حيث أشارت النتائج إلى أنه بالنسبة للعلاقات بين طرق التدريب من ناحية وأهداف التدريب من ناحية أخرى والتى تبلغ خمسة وأربعين علاقة (ثمانية طرق تدريب × خمسة أهداف) ، فقد بلغ عدد العلاقات الدقيقة خمسة علاقات فقط . أما بالنسبة للعلاقات بين طرق التدريب من ناحية والمستويات الإدارية التى يجب أن توجه اليها من ناحية أخرى والتى تبلغ أربعة وعشرين علاقة (ثمانية طرق تدريب × ثلاث مستويات) ، فقد بلغ عدد العلاقات الدقيقة خمسة علاقات فقط .

ومما لاشك فيه أنه إذا كان للتدريب دورا أساسيا كأحد أدوات تطوير المنظمة ، فان كفاءة هذه الأداة تتوقف إلى حد بعيد على مدى فهم القائمين عليه بماهيته ، وإلا أصبحت هذه الأداة عاجزة عن إحداث التطوير المطلوب .

أما المشكلة الثانية والتى تعتبر من المشاكل الرئيسية للتدريب فهى تلك التى

تتعلق بتقييم فاعليته ، حتى يمكن التأكد من كفاءة العملية للتدريب كأداة للتطوير
تتركز جميع المحاولات الخاصة بتقييم فاعلية التدريب على تصميم النماذج المختلفة
وتقديمها للمتدربين للحصول على استجاباتهم . وهناك الكثير من الأبعاد التى قد
تؤخذ فى عملية التقييم مثل توقيت عملية التقييم ، التقييم أثناء وبعد التدريب ، تقييم
كفاءة المدربين تقييم اختيار موضوعات التدريب .. الخ . وبالرغم من أهمية هذه
الأبعـــاد ، إلا أن تقييم فاعلية التدريب أمر ينقصه وجود إطار علمى سليم أو
نموذج يوضح محددات التدريب الفعال . وقد قام الباحث بالاشراف على رسالة
دكتوراه فى هذا الموضوع تناولت تقييم فاعلية التدريب وفقا لنموذج تنبؤى(١).
بنى هذا النموذج على أساس أن هناك مجموعة من المتغيرات المستقلة التى تحدد فاعلية
التدريب ، فى نفس الوقت الذى اعتبر فيه العنصر الخاص بفاعلية التدريب بمثابة
المتغير التابع . وقد تضمنت المتغيرات المستقلة الأبعاد الثلاث الآتيـــة : العملية
التدريبية (المدربين ، المتدربين ، اختيار موضوعات الدورة ، توقيت الدورة ،
مدة الدورة ، .. إلى آخر كل مايتعلق بادارة الدورة التدريبية) ، بيئة المنظمة ،
والدافع على التدريب لدى المتدربين . ولقد كان من المتوقع وفقا لهذا النموذج أنه
من خلال التحليل الإحصائى لاستجابات المتسقصين الذين شملتهم الدراسة (مجموعة
الإدارة العليا ومجموعة الإدارة الوسطى ومجموعة الإدارة الإشرافية) ، فإنه يمكن
تحديد الأهمية النسبية لهذه المحددات المستقلة فى علاقتها بفاعلية التدريب باعتباره
المتغير التـابع فى النموذج . وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن العـوامل التى
تؤثر على فاعليـة التدريب هى تلك التى ترتبط ببيئـة المنظمة والدافع الفردى على

---

(١) تقييم فاعليـة التدريب الادارى بالتطبيق على قطاع البترول ـــ رسالة دكتوراه غير منشورة ـ د. راشد عبد الجليل ـ كلية التجارة جامعة الزقازيق .

التدريب وذلك بالنسبة للمستويات الادارية الثلاثة موضع الدراسة . أما المحدد الثالث والخاص بادارة العملية التدريبية ذاتها فقد أثبتت النتائج عدم أهميته ذلك بالنسبة للمستويات الادارية الثلاثة أيضا . وتعتبر هذه النتائج مناقضة تماما لما هو معروف لدينا حين تقييم فاعلية التدريب حيث يتم التركيز كلية على إدارة العملية التدريبية وإهمال الدافع الفردى على التدرب وكذلك بيئة المنظمة التى يعمل بها الفرد .

وبالإجمال ، فان ذلك يعنى مرة أخرى أن الاستخدام الكفء للتدريب كأداة لتطوير المنظمة يتوقف أيضا على مدى قدرة هذه المنظمة على إحكام الرقابة على الحلقة المفقودة فى العملية التدريبية ، ألا وهى تقييم فاعلية التدريب .

الفصل الثالث

المنهج الجماعى

سوف نتعرض فى هذا الجزء للمنهج الجماعى كأسلوب لتطوير المنظمة ، وكذلك الأدوات التى يمكن استخدامها لإحداث هذا التطوير .

فلسفة المنهج الجماعى وأبعاده

فى حين يتفق المنهج الجماعى مع المنهج الفردى من حيث أن كل منهما يركز على العنصر البشرى كوسيلة لتطوير المنظمة ، إلا أنهما يختلفان عن بعضهما البعض من عدة زوايا . تنحصر أحد أوجه الاختلاف فى أن المنهج الجماعى لا يركز على فرد ما بعينه وإنما على مجموعات منهم وذلك بعكس المنهج الفردى . كذلك نجد أن المنهج الجماعى يتصف بوجود قوى متكافئة بين أطراف عملية التغيير وذلك بعكس المنهج الفردى الذى يتصف بوجود قوى غير متكافئة تجعل عملية التغيير أمرا مفروضا من فرد على آخر . وفى حين يركز كلا المنهجان على العنصر البشرى ، إلا أنهما يختلفان من حيث طبيعة الأدوات التى تستخدم فى إحداث عملية التطوير . وأخيرا ، فاننا نجد أن المنهج الجماعى يتميز بالشمول بالمقارنة بالمنهج الفردى ، حيث أنه يميل إلى التركيز على المنظمة ككل وليس على جزء منها فقط .

يعنى التطوير ، وفقا لهذا المنهج ، محاولة تطوير البشر وذلك من خلال قيام جماعات العمل ذاتها بالدور الأساسى فى تحريك عملية التطوير . هذا وتنحصر ميكانيكية عملية التطوير فيما يلى :

١ - التعرف على نقاط الضعف فى الأداء الفردى وتحديدها بدقة وذلك من

خلال استصقاء آراء باقى أفراد جماعة العمل باعتبارها تنظيم غير رسمى . ويرجع السبب فى إستخدام هذا الاسلوب إلى أن الانسان بطبيعته يحاول دائمـا أن يخفى عيوبه ، وعليه ، فان أى هجوم على ذاته لمحاولة إظهار هذه العيوب لاشك يقابل باعتراضات شديدة منه . ومثل هذه الاعتراضات تصبح أكثر قوة إذا ما أظهرها التنظيم الرسمى نفسه . لذلك ، فان جماعة العمل قد تكون الطرف الاكثر مناسبة لإظهار مثل هذه العيوب الفردية ، حيث تقل مقاومة الفرد لآراء الجماعة باعتبارها تنظيم غير رسمى .

٢ ـ أن يتم الربط بين هذه العيوب الفـردية من ناحيـة وبين الاداء داخل مكان العمل من ناحية أخرى . إن مثل هذه الرابطة لاشك تؤدى إلى الإقلال من الاعتراضات الفردية نظرا لمـا تتضمنه من موضوعية ، ذلك أن الهجوم لايتركز على شخصية الفرد ذاته وإنما على أدائه فى مكان عمله .

٣ ـ يجب أن تكون العـلاقة بين أفراد المجموعة الواحدة علاقة ذات قوى متكافئة ، وهذا يعنى بدوره عدم تسلط عضو ما فى الجماعة على أى من أعضائها .

٤ ـ يجب إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عنصر من أعضاء الجماعة ، وبذلك يتولد عنصر الالتزام من جانب الجميع نحو وضع مايتم الاتفاق عليه موضع التنفيذ العملى .

٥ ـ من المتوقع وفقا لمـا سبق ذكره أن يؤدى كل ذلك إلى تغيير فى اتجاهات كل فرد من أفراد الجماعة كنتيجة للتغيير الذى يطرأ على ادراكه لذاته وللاخرين وللمنظمة بشكل عام . ولاشك أن مثـل هذا التغيير ينعكس فى النهاية على تغيير السلوك الفعلى ذاته .

٦ — وأخيرا ، فان التغيير الجماعى الناجح ينعكس أثره فى النهاية على تطوير المنظمة ، ذلك أن المنظمة ما هى الا مجموعات العاملين بها .

أدوات التطوير

هناك عدد من الأدوات التى يمكن استخدامها فى ظـــل المنهج الجماعى والتى يمكن حصرها فيما يلى : المشاركة فى الادارة ، تمثل الادوار ، الادراك المتبادل ، وتدريب الخبرات النفسية . هذا وسوف نقوم باستعراض هذه الادوات باختصار وبنفس الترتيب المشار إليه .

١ — المشاركة فى الادارة :

يتضح من أية مراجعة لمــا كتب فى موضوع « المشاركة فى الإدارة » أن هناك ثلاثة مناهج مختلفة لها وهى[1] :

ا — منهج الخبرة :

يقوم هذا المنهج على الخبرات الفردية التى يكتسبها الفرد فيما يتعلق بموضوع المشاركة ، وبذلك فهو يؤدى إلى شعور ماهية المشاركه وأهميتها ونتائجها . وعليه ، فان هذا المنهج يعتمد أساسا على فكرة الملاحظة لما يدور داخل المنظمة ، وليس على أية مفاهيم علمية . وعلى ذلك فان الكتابات المرتبطة بهذا المنهج عن موضوع المشاركة ما هى إلا مجموعة من المشاهدات والفروض التى لم يثبت

---

(١) Tanneubaum, R., and Massarick: F., Participation By Subordinates In The Managerial Decision - Making Process, Journal of Ecosomics and Political Science, Vol. 16, No. 3 August 1950, PP. 408-418.

صحتها علميا ، وبالرغم من ذلك ، فان هذا المنهج يساهم بشكل غير مباشر في إعداد المعلومات التي يمكن على أساسها إجراء كافة الدراسات العلمية المطلوبة .

ب — المنهج الاكاديمي

يتميز هذا المنهج بأنه يقوم على خلفيات علمية متينه تهدف إلى دراسة الظروف والوظائف التي توضح حكمة مفهوم المشاركة . وبالتالي ، فهو منهج يرمى إلى وضع الأركان الأساسية لما يمكن تسميته « بنظرية المشاركة » أو إلى تكوين كافة الفروض العلمية التي يمكن اختبارها للوصول إلى هذه النظرية .

ج — المنهج التجريبي

يتميز هذا المنهج بالتطبيق العملي لمفهوم المشاركة في المواقف المختلفة التي قد تتطلبها ثم تقييم نتائجها . هذا وإذا كان بالإمكان التوفيق بين الفروض النظرية والضوابط العلمية السليمة من ناحية وتطبيقاتها من ناحية أخرى ، فان هذا المنهج لاشك يصبح أهم المناهج جميعا ، ذلك أنه يوضح مايمكن أن يترتب من نتائج على تطبيق مفهوم المشاركة في المواقف المختلفة ، وكذلك احتمالات الحصول على هذه النتائج .

تعريف المشاركة في الادارة

تعني فكرة المشاركة بمفهومها العام أن يأخذ الفرد نصيبا محددا أو أن يلعب دورا معينا في موقف ما . وعلى ذلك فان المشاركة قد تشمل أي شيء وكذلك كل شيء ، مثال ذلك الطالب الذي يأتي إلى المحاضرة ، أو العامل الذي يذهب إلى مكان عمله في المواعيد المحدده ، أو الموظف الذي يقوم بكتابة تقرير ما ، وجميعها نماذج لفكرة المشاركة ، وهي نماذج عامة تنطبق على أي فرد أي موقف . إلا أن ما نعنية بمفهوم المشاركة في الادارة يختلف عن هذا المعنى العام : فالمشاركة في

الادارة تعنى على وجه التحديد اشتراك المرؤسين مع رؤسائهم فى اتخاذ القرارات الادارية المختلفة التى تتعلق بتخطيط العمل وتنظيم الجهود اللازمة لادائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ .

فاذا نظرنا إلى عملية اتخاذ القرار فاننا نجد أنهـــا تنطوى على ثلاثة مراحل أساسية وهى :

أ — مرحلة التشخيص

وهى المرحلة التى تعنى بالتوصل الى الأسباب الحقيقية التى أدت الى حدوث المشكلة ، أو تلك التى قد تؤدى الى حدوثها فى المستقبل .

ب — مرحلة وضع الحلول البديلة

وهى المرحلة التى تعنى بتصميم كافة الحلول التى تصلح للقضاء على أسباب المشكلة وبالتالى تؤدى الى حلها فى الحاضر أو منع حدوثها فى المستقبل .

جـ — مرحلة اختيار الحل الامثل :

وهى المرحلة التى تتعلق بضرورة اختيار أحد الحلول البديلة المقترحة ووضعه موضع التطبيق العملى . و الرغم من أن الحلول جميعها بديلة ، أى يمكن احلال أى منها محل الآخر ، الا أن هناك بعض المعايير الأخرى التى يجب أخذهـــا فى الاعتبار حين الاختيار النهائى مثل :

- تكلفة الحل البديل .
- امكان القضاء على المشاكل القصيرة الأجل والمشاكل الطويلة الأجل .
- امكان القضاء على المشكلة موضع البحث دون خلق المشكلة أخرى .
- مدى توافر الإمكانيات المختلفة (القوى البشرية المدربة والتجهيزات الآلية) لوضع الحل البديل موضع التنفيذ .

- طبيعة استجابة العاملين الذين سيتولون التنفيذ الفعلى لكل حل بديل .
- مدى توافر المصادر المالية اللازمة للتمويل .

وعلى ذلك فان المشاركة فى الادرة لاتعنى بالضرورة اشتراك المرؤوسين فى جميع الخطوات التى تنطوى عليها عملية اتخاذ القرارات . فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى أو المرحلتين الأولى والثانية أو على جميع المراحل الثلاث ، وبالتالى، تتم المشاركة بحدأدنى وبحدمتوسط وبحدأقصى على التوالى .وعلى أية حال . فانه مهما عظمت درجة المشاركة التى يسمح بها الرئيس لمرؤسية ، فان السماح لهم بالمشاركة فى المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار يجب أن تتم بموافقة هو نظرا لعدم إمكانية تفويض المسؤولية النهائية .

المشاركة الرسمية وغير الرسمية فى الادارة :

يقصد بالمشاركة الرسميه ذلك الموقف الذى يتم فيه تحديد أشخاص معينين للاشتراك فى إنجاز عمل ما . فعلى سبيل المثال يعتبر اشتراك العمال فى الادارة من خلال من يقومون بانتخابهم كأعضاء فى مجالس الادارات بشركات القطاع العام فى مصر مثال على المشاركة الرسمية فى الادارة . كذلك فان اللجان المختلفة التى يتم تشكيلها على مستوى الوحدات الانتاجية أو على المستوى القومى ما هى إلا أمثلة أخرى على للمشاركة الرسمية فى الادارة .

أما المشاركة غير الرسمية فتعنى عدم قيام الرئيس باتخاذ القرارات الادارية المختلفة بصورة منفردة. وبذلك فهى تعبيرعن المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات لذلك فان مفهوم المشاركة غير الرسمية عادة يقرب من مفهوم القيادة الديمقراطية حيث يقوم الرئيس بإعطاء مرؤوسيه الفرصة للاشتراك معه فى تعريف المشكلة ووضع الحلول البديلة وكذلك المساهمة فى الاختيار النهائى للحل الأمثل .

وفى حين نجد أن المشاركة الرسمية أمر مفروض على الأفراد ، نجد المشاركة غير الرسمية جزء لايتجزأ من طبيعة الأسلوب القيادى للرئيس. كذلك ففى الوقت التى تتطلب فيه المشاركة الرسمية نوعا من التنظيم الواضح لطبيعة المشاركة ، مثل تعيين عدد من الأعضاء وانتخاب عدد آخر من ممثلى العمال فى مجالس الإدارات لشركات القطاع العام كما هو الحال فى مصـــــر مثلا ، فان المشاركة غـير الرسمية لاتتطلب أى تنظيم من أى نوع .

الاشكال المختلفة فى الادارة

هناك العديد من الأشكال التى تعكس مفهوم المشاركة فىالإدارة ، بغض النظر عن كونها مشاركة رسمية أم غير رسمية ، وأهم هذه الاشكال هى :

ا — الادارة المتعددة Multiple Management

يقصد بالادارة المتعددةتلك اللجان الدائمة التى يتم تكوينها للمساعدة وإسداء النصح للمديرين التنفيذيين . وعادة مايتم تكوين هذه اللجان على جميع المستويات الإدارية بالتنظيم ، كما أنهـا تتكون من ممثلين لمختلف الإدارات والأقسام بكل مستوى تنظيمى وقد جرت العادة على عدم إعطاء مثل هذه اللجان أية سلطات لاتخـاذ القرارات ، وبالتالى ، فان عملها ينحصر فى مناقشة ومراجعة كافة الأمور واصدار التوصيات .

ب — الادارة الاستشارية Consultative Management

تقوم بعض المنظمات بتكوين لجـان تهـدف إلى الحصول على أكبر قدممكن من المشاركة من جميـع أفراد المنظمة دون اللجوء إلى الإشكال التنظيمية المعقدة مثل اللجان الرسمية الخاصة بالادارة المتعددة السابق الإشارة اليها ، وعلى ذلك فان الإدارة الاستشارية تقوم على أساس تكوين لجان غير دائمة حيث يطالبأعضائها

بضرورة المشاركة فى مناقشة وتحليل المواقف المختلفة وحل المشكلات المتعددة .
وتطبيقا لذلك ، فان الكثير من المنظمات تطالب قياداتها على مختلف المستويات بضرورة عقد الاجتماعات مع مرؤسيهم لإعطائهم الخلفيات التاريخية للموضوع المعين والأحداث الجارية التى تؤثر عليه لحثهم على إبداء آرائهم بغية الوصول إلى حلول مقبوله .

ج — صندوق الاقتراحات Suggèstion System

يعتبر صندوق الاقتراحات من أهم الوسائل التى يمكن استخدامها لحث العاملين على المشاركة فى العملية الإدارية ، وخاصة فى المستويات الدنيا بالتنظيم . ومن أشهر هذه الصناديق ذلك النظام المعروف باسم خطة سكانلون ، **Scanlon plan** والتى ترمى إلى وضع نظام غـــير رسمى للمشاركة مؤداه إنشاء صندوق لتلق الاقتراحات من العاملين من أى جزء من أجزاء المتظمة . وفى نفس الوقت ، فانه يتم تشكيل لجنة تضم ممثلى الإدارة المتخصصين والفرد الذى قام بتقديم الاقتراح ورئيسه المباشر لدراسة وتقييم الاقتراح المقدم . فاذا ثبت بعد الدراسة والتقييم أن الاقتراح قد يؤدى إلى خفض التكلفة أو زيادة الأرباح ، فان الإدارة تقـوم بتبنيه وتنفيذه . وأخـيرا ، فانه يتم قسمة الناتج النهائى للاقتراح (أى مقـــدار الإنخفاض فى التكلفة أو الزيادة فى العائد) بنسبة محـددة بين الشركة والعاملين ، وقد بدأت الكثير من الشركات فى الايات المتحدة الامريكية بتعميم هذا النظام ، إلا أن هذه التجربة لم تنجح فى جميع الأحوال لعـدة أسباب أهمها :

١ ـ أن العائد الذى يتقرر توزيعه على العاملين يتم توزيعـه عليهم جميعا دون تفرقة بين صاحب الاقتراح وبين باقى العاملين المستفيدين الذين لم يتقدموا بأية مقترحات ، وهذا يؤدى فى الأجل الطـويل إلى انخفاض الدافع لدى البعض على

تقديم أية مقترحات .

٢ ـ اتضح أن بعض الرؤوساء المباشرين كانوا يتعمدون تشويه الاقتراحات الصادرة من مرؤوسيهم ، وذلك لشعورهم بالخوف من أن الإدارة قد تنظر بعين الشك إلى كفائتهم كرؤساء ، نظرا لتوقع الإدارة أن تنبع معظم هذه الاقتراحات من الرؤساء وليس من المرؤوسين .

وعلى ذلك فان الاقتراحات قد تكون أداة فعالة لحث العاملين على المشاركة الحقيقية فى العملية الإدارية ، وقد تكون أداة صورية لاتخرج عن كونها مجرد مكان لتجميع الشكوى لاغير .

د — المشاركة والهيكل التنظيمى

هناك نوعا من الإرتباط بين الهيكل التنظيمى للمنظمة وبين مفهوم مركزية لامركزية السلطة بها . فكلما كان الهيكل التنظيمى من النوع الذى يطلق عليه « تنظيما طويلا » Tall Urganization ، كلما ارتبط ذلك بدرجة أعلى من المركزية ويرجع ذلك إلى أن زيادة عدد المستويات الإدارية بالتنظيم لايصاحبها أية زيادة فى مقدار السلطة به ، الأمر الذى يؤدى إلى تفويض أقل لهذه السلطة عند المستويات الإدارية المختلفة . وهذا يعنى بدوره إعطاء العاملين على كافة المستويات فرصا أقل للمشاركة فى العملية الإدارية .

وهناك هيكل تنظيمى آخر يطلق عليه الشكل التنظيمى المسطح Flat organization وهو الشكل الذى يتميز بقلة عدد المستويات الادارية به . وحيث أن مقدار السلطة للتنظيم ثابته ، فانه كلما قل عدد المستويات الادارية كلما زاد نصيب كل فرد فى فرص المشاركة فى العملية الادارية .

وبالرغم من صحة ذلك ، إلا أنه من الناحية العملية فقد تختلف الصورة

تماما . فقد يحدث أن يكون مقدار السلطة الموكولة لأحد الرؤساء محدودا ، نظرا لتعدد المستويات الادارية ، كما فى حالة التنظيم الطويل ، إلا أن هذا الرئيس قد يقوم باتخاذ جميع أو معظم قراراته بصورة جماعية ، والعكس صحيح ، فقد يكون مقدار السلطة الموكولة لأحد الرؤساء كبيرا نظرا لقلة عدد المستويات الادارية كما فى حالة التنظيم المسطح، إلا أن هذا الرئيس قد يقوم باتخاذ قراراته بصورة منفردة وهذا هو الفارق بين المشاركة الرسمية والمشاركة غير الرسمية، بغض النظر عن طبيعة الشكل التنظيمى للمنظمة. وعلى ذلك فان شكل الهيكل التنظيمى وحدة قد لايكون المحدد الأول والأخير لوجود أوعدم وجود المشاركة، إلا أنه يعتبر مؤشرا عاما لها .

مزايا المشاركة فى الادارة

حيث أن المشاركة فى الادارة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعة وبأقل تكلفة ممكنة ، لذلك فانه يمكن إجمال مزاياها فيما يلى :

١ - ارتفاع معدل الأداء وكذلك مستوى الجودة .

٢ - انخفاض معدل دوران العمل والغياب والتأخير .

٣ - انخفاض عدد الشكاوى والقضايا المرفوعة ضد إدارة المنظمة .

٤ - خلق روح التعاون والتفاهم بين جميع أعضاء المنظمة .

٥ - خلق الاستعداد النفسى لدى العاملين لتقبل أى تغيير تراه ، ويرجع ذلك إلى أن النفس البشرية عادة ما تعارض أى تغيير إذا شعرت أنه مفروض عليها . وبالتالى ، فان المشاركة فى إحداث التغيير تخلق نوعا من الالتزام الشخصى Personal Commillment تجاه العمل على ضرورة تطبيقه بنجاح .

٦ - تخفيف العبء الواقع على عاتق الرئيس فى قيادة مرؤوسية . ويرجع

ذلك إلى قلة حاجة الرئيس إلى الاشراف المباشر Close Supervision عـــلى مرؤوسية ، حيث يصبح الأشراف المطلوب من ذلك النـــوع العام General Supervision والذى يتطلب وقتا وجهودا أقل ، نظراً لزيادة شعور المرؤوسين بالمسئولية تجاه ضرورة إنجاز الأعمال الموكولة لهم .

٧ ـ التخلص من الحواجز التى تفصل بين الرؤساء والمروسين والتى تؤدى بدورها إلى الارتفاع بمستوى القرارات الادارية للرئيس . ويرجع السبب فى ذلك إلى أن إزالة هذه الحواجز عن طريق المشاركة من شأنها أن يقوم المرؤوسون بتوفير كافة المعلومات المطلوبة وبدقة فى الوقت المناسب للرئيس حتى يمكنه اتخاذ القرارات السليمة .

٨ ـ وأخيرا ، فان المشاركة فى الادارة من شأنها العمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد ، والارتقاء بمستوى النضوج الفكرى لهم ، وزيادة دوافعهم على العمل الخلاق ، وفى هذا الصدد فان كريس ارجيرس (١) Chris Asgyri أبدى الكثير من الاعتراضات على التنظيمات السائدة بحجـــة أن المبادىء التنظيمية التى تحكمها مبادىء جامدة من شأنها خلق علاقة التبعية بين المرؤوسين والرئيس ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى أن يفقد المرؤوس عنصر الاستقلال فى شخصيته ويصبح معتمداً اعتماداً كليا على رئيسه وهذا يتنافى أساساً مع طبيعة الشخصية الصحية أو السوية Personality Healthy . فالطفل عند ولادته لايستطيع عمل أى شىء ، وبالتالى يصبح اعتماده على الآخرين اعتمادا كليا إلا أن عملية النمو التى يمر بها هذا

---

(1) Argyris C., Personality Fundamentals For Administration revised edition, New Haven, Yale Labor and Management Center, 1953 .

الطفل لا تتمثل فى نموه الجسدى فقط ولكن فى نموه النفسى أيضا، بمعنى أنه يصبح أقل اعتمادا على الآخرين وأكثر اعتمادا على نفسه بمرور الزمن حتى يصبح فى النهاية معتمداً على نفسه اعتماداً كليا. وعلى ذلك فإن ارجيرس يعتقد أن مبادىء الادارة التى تحكم التنظيمات القائمة تتعارض عارضا كليا مع مفهوم الشخصية المستقلة التى يتمتع بها كل فرد. وبالتالى، فان مفهوم المشاركة من شأنه إعطاء الأفراد عامة الفرص لإبداء آرائهم والتى هى انعكاس لقدراتهم، وفى ذلك اتساق مع مفهوم الشخصية المستقلة القومية.

المقومات الواجب توافرها لنجاح مفهوم المشاركة فى الادارة

إن عملية المشاركة فى الادارة ليست عملية أوتوماتيكية يكفى لنجاحها أن يؤمن الأفراد بها، إذ أن هناك مجموعة من المقومات التى يجب توافرها على مستوى الفرد والمنظمة حتى يمكن ضمان عنصر النجاح لها حين التطبيق العملى. هذا ويمكن اجمال هذه المقومات على مستوى الفرد فيما يلى:

١ — الدافعية

يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع القوى على المشاركة مع الآخرين فى اتخاذ القرارات الادارية المختلفة. وحيث أن هناك تضاربا منطقيا ومتوقعا بين أهداف الفرد من ناحية وأهداف التنظيم الرسمى من ناحية أخرى، لذلك، فان الدافعية الفردية عادة ما تسير فى إطار محدد للعمل على تحقيق الأهداف الفردية بغض النظر عن أهداف التنظيم الرسمى. وبالتالى فان نجاح عملية المشاركة لا ترتبط بقدرة الفرد على تحقيق أهدافه الشخصية، وإنما بقدرته على تحقيق أهداف المنظمة أيضا لذلك فان الدافع الحقيقى على المشاركة يجب أن ينبعث من إيمان الفرد بأن تحقيقه لأهدافه هو تحقيق لأهداف المنظمة أيضا كما أن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها هو بمثابة عامل مساعد له فى تحقيقه لأهدافه هو. أى أن الدافع الحقيقى على

المشاركة لن يبرز إلا إذا شعر الفرد بأن هناك تكاملا وليس تضاربا بين أهدافه وأهداف التنظيم الذى يعمل به .

٢ — الاستعداد الذهنى والنفسى

يجب أن يتوافر لكل فرد الاستعداد الذهنى والنفسى حتى يستطيع أن يشارك مع الآخرين بنجاح . وهناك عدة مؤشرات يمكن اتخاذها كمقياس لدرجة توافر مثل هذا الاستعداد وهى :

- توافر حد أدنى من التعليم
- توافر حد أدنى من الخبرة العملية
- توافر حد أدنى من الذكاء
- القدرة على رؤية المنظمة أو الموقف ككل متكامل
- عدم وجود معوقات نفسية داخلية

٣ — أهمية الشيء موضوع المشاركة

يجب على الفرد أن يرى بوضوح مدى الارتباط بينه وبين الشيء موضوع المشاركة ، ذلك أنه من المنطق أن يهتم الفرد بالأشياء التى تبدو هامة فى نظره ، والعكس صحيح . وعلى ذلك فاننا نتوقع أن يشارك عامل الانتاج مثـــلا فى الموضوعات التى تتعلق بتصميم أو تطوير أنظمة الأجور والحوافز النقدية ووردبات العمل ، فى نفس الوقت الذى تقل فيه مشاركته كثيرا فيما يتعلق ببعض الموضوعات الأخرى مثل مشاكل النقد الأجنبى وحركة التبـــادل فى الأسواق العالمية .

٤ – القدرة على الاتصال

وأخيرا فان المشاركة ، كنمط سلوكى ، تعتمد أيضا على قـــدرة الفرد على الاتصال بالآخرين ، بما فى ذلك من إرسال للمعلومات لهم واستقبال واستيعاب المعلومات الوارده منهم .

أما على مستوى التنظيم الرسمى ، فانه يمكن إجمال هذه المقومات فيما يلى :

١ — الوقت المتاح

يتوقف امكان تطبيق مفهوم المشاركة عمليا وبنجاح على مقدار الوقت المتاح للرئيس لاتخاذ القرار . وبغض النظر عن مدى ايمان هذا الرئيس بمفهوم المشاركة فقد يدعو التطبيق السليم الى عدم اشراك المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرار ، اذا كان الوقت المتاح محدودا ، والعكس صحيح اذا توافر الوقت الكافى لاتخـــاذ القرار بصورة جماعية .

٢ – اقتصاديات المشاركة

هناك عنصر تكلفة تنطوى عليه عملية المشاركه تتمثل فى مقـــدار الوقت المنصرف عليها ، وكذلك كافة الاجراءات التى يجب اتخاذها ، ومقدار التأخير الذى قد ينشأ عن البطء النسبى فى عملية اتخاذ القرارات . وعلى ذلك فانالتطبيق السليم لمفهوم المشاركة يجب أن يأخذ فى الاعتبار المقارنة بين تكلفته وبين العائد المترتب عليه .

٣ — خلق الشعور بالامن

يجب على المنظمة أن تخلق شعورا عاما بالأمن لجميع العاملين بها ، والا امتنع معظمهم عن المشاركة . فاذا شعر الفرد أن تعبيره الصريح عن آرائه قد يؤدى الى الإضرار به بصورة أو بأخرى ، فانه ولاشك سوف يمتنع عن المشاركة ، والعكس صحيح .

٤ – المقومات الفردية للرئيس

يجب أن تتوافر لدى الرئيس جميع المقومات الفردية السابق الاشارة اليها وهى : الدافعية . والاستعداد النفسى والذهنى ، وشعوره بأهمية الشيء موضوع المشاركة ، وقدرته على الاتصال بالآخرين . أضف الى ذلك أن المشاركة يجب ألا تفهم من جانب الرئيس على أنها تعنى الانتقاص من سلطته الرسمية كما أنها يجب ألا تطبق بشكل يؤدى الى خلق هذا الشعور .

٥ – طبيعة القرار موضوع المشاركة

حتى يتم وضع المشاركة فى الادارة موضع التطبيق العملى الناجح ، فان ذلك لا يعنى بالضرورة اشراك المرؤوسين فى اتخـــاذ جميع القرارات ، أيا كانت طبيعتها . إذ أنه مما لاشك فيه أن بعض هذه القرارات قد تكون على درجة عالية من الأهمية فى حين أن البعض الآخر قد لا يكون . وعليه فانه من المتوقع أنه كلما زادت درجة أهمية القرار . كلما زادت درجة المخاطرة المرتبطة به ، والعكس صحيح . ومن ناحية أخرى ، فان ازدياد درجة المخاطرة تعنى ارتفاع التكلفة فى حالة الفشل . لذلك فان التطبيق الناجح لمفهوم المشاركة قد يتطلب عدم اشراك الآخرين إذا اتسمت القرارات بالسرية والأهمية القصوى وازدياد درجة المخاطرة ، بغض النظر عن وجود الإيمان بمفهوم المشاركة ، وذلك حتى لا تتميع المسئولية فى حالة الفشل . ومن أبرز الامثلة على ذلك التخطيط والتنفيذ الدقيق الذى تم لعبور قواتنا قناة السويس فى حرب السادس من أكتوبر . ومن الناحية الأخرى ، فان اشراك الآخرين فى اتخاذ القرارات غير الهامة من شأنه توليد الشعور بعدم جدوى وأهمية المشاركة بما فى ذلك من انعكاسات سلبية على الأفراد . لذلك فان القرارات التى تصلح لأن تكون موضوعا للمشاركة هى تلك التى تكون على درجة متوسطة من الأهمية والتى تتسم بمخاطر محدودة نسبيا .

٦ ـ قنوات الاتصال :

يتطلب تطبيق مفهوم المشاركة ضرورة توافر قنوات الإتصالات اللازمة بين جميع الأفراد المشتركين فى عملية إتخاذ القرار . ويمكن القول بصفة عامة أن أنسب شبكات الإتصالات التى تتوافق مع مفهوم المشاركة هى الشبكات الديمقراطية لما تتميز من تعدد قنوات الاتصال بين جميع الأفراد المشاركين .

٧ ـ المعلومات المرتدة :

لأسباب متعددة قد يبدى الكثير من الأفراد الاستعداد الكامل للمشاركة فى إتخاذ بعض القرارات مع غيرهم . إلا أن إستمرار الحصول على هذه المشاركة منهم يتوقف على طبيعة المعلومات التى ترتد اليهم عن محاولاتهم السابقة . فكلما كانت المعلومات المرتدة إيجابية ، كلما كان ذلك بمثابة دافع لهم على الإستمرار فى المشاركة . أما إذا كانت المعلومات المرتدة سلبية، فانها تؤدى إلى اشعارهم بضرورة تطوير مشاركتهم ، وفى ذلك دافع لهم أيضا على الاستمرار فى بذل الجهود . أما اذا لم تكن هناك معلومات مرتدة على الإطلاق، فان ضمان الحصول على جهودهم يصبح أمرا صعبا ، إن لم يكن مستحيلا .

٨ ـ حجم الجماعة :

يمكن القول بصفة عامة أن، كلما زاد على أفراد الجماعة الواحدة ، كلما قلت درجة فاعلية المشاركة من جانب أعضائها . فمما لا شك فيه أن المشاركة التى تتم فى جماعة يبلغ عدد أعضائها مائة تختلف كثيراً عن تلك التى تتم فى جماعة يبلغ عدد أعضائها خمسة أو عشرة أفراد ، حيث تكون المشاركة أقل فاعلية فى الجماعة الأولى بالمقارنة بالجماعة الثانية ، وذلك بسبب قلة عدد الفرص الحقيقية المتاحة لإبداء الرأى وإلى عدم الإلتزام وإلى تمييع المسئولية والدخول فى المناقشات الجانبية .

فى الحالة الأولى بالمقارنة بالحالة الثانية لذلك فان التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يتطلب ضرورة تكوين جماعات ذات حجم مناسب حتى يمكن العمل على زيادة فاعلية أعضائها .

٩ – جوهر عملية المشاركة :

كثيرا ما يجد أفراد الجماعة الواحدة أنفسهم منساقين وبطريقة تلقائية إلى الخوض فى بعض الموضوعات الجانبية التى تتعلق بالشكل الواجب أن تكون عليه المشاركة والإجراءات الواجب اتباعها ، الأمر الذى يبعدهم عن الجوهر الحقيق المشاركة ، الا وهو محاولة دراسة المشكلة وإيجاد الحل المناسب . لذلك فان التطبيق السليم لمفهوم المشاركة يقتضى ضرورة التنبيه إلى عدم الإنزلاق والبعد عن الجوهر الحقيقى لها .

كلمة عن مفهوم المشاركه الادارة فى مصر :

هناك انطباع عام لدى العاملين فى شركات القطاع العام فى مصر ، وخاصة ، الإداريين ، أن تجربة المشاركة فى الادارة قد أصابها من الفشل أكثر مما أصابها من نجاح . وهذا هو الانطباع الذى تكون فى ذهن هذاالكاتب نتيجة للمناقشات المتعددة التى دارت بينه وبين الكثير من العاملين أعضاء برامج التدريب المختلفة التى اشترك فيها . وليس المقصود بهذه الكلمة العامة عن موضوع المشاركة فى مصر هو التعرض بالتحليل والتقييم للتجربة المصرية ، فقد سبقنى فى ذلك الكثيرون . ولكن النقطة الأساسية التى نود إبرازها فى هذه الكلمة العامة هو تحليل وتقييم مفهوم المشاركه فى مصر وفقا للاطار العلمى الذى سبقت الإشارة اليه ، والذى يتضح منه ثلاث حقائق هامة توضح مدى القصور فى فهم المعنى الحقيقى لمفهوم المشاركة وهى :

أ ـــ أن مفهوم المشاركة فى الإدارة فى مصر جاء قاصرا بعض الشىء ، اذ أنصبت هذه المشاركة على الناحية الرسمية دون الناحية غير الرسمية . وبمعنى آخر وكما سبق أن أوضحنا ، فان المشاركة لا تتطلب بالضرورة تكوين جهاز أو لجنة أو إدارة أو مجلس للقيام بهذه المهمه ، ذلك أن المشاركة تعتبر جزءا لا يتجزأمن طبيعة العمل القيادى لكل رئيس . وهذا يعنى أن المشاركة الحقيقية فى الإدارة لا ترتبط بالضرورة بضرورة وجود تنظيم رسمى لها ، فقد يتواجـــد التنظيم الرسمى للمشاركة دون وجود مشاركة حقيقية ، وقد لا يتواجد هذا التنظيم فى نفس الوقت الذى توجد فيه مشاركة حقيقية .

ب ـــ أن مفهوم المشاركة فى الإدارة فى مصر جاء قاصراً بعض الشىء أيضا اذ اقتصرت المشاركة على عدد محدود جدا (ثلاثة أفراد) كممثلين للاعـــداد الغفيرة من العمال ، علما بأن المشاركة الحقيقية تتطلب ضرورة اشراك الجميع كل وفقاً لما يستطيع أن يقدمه فى عملية اتخاذ القرارات . ولا شك أن السبب فى قصر المشاركة على ممثلى العاملين فقط يرجع إلى تمســك الدولة بالشكل الرسمى للمشاركة .

ج ـــ أن مفهوم المشاركة فى الادارة فى مصر جاء قاصرا بعض الشىء أيضـا إذ انصبت المشاركة على مستوى تنظيمى معين وهو مستوى مجلس الإدارة ، الأمر الذى لا يعنى المشاركة فى جميع المراحل التى تتضمنها عملية اتخاذ القرارات علما بأن المشاركة فى الإدارة يمكن أن تتم على عدة مراحل وليس على جميـــع المراحل مجتمعة بالضرورة .

أما من حيث تقييم مدى نجاح أو فشل التجربة ، فاننا لن نتعرض لذلك من وجهة نظر انطباعات الممارسين لهـــا ، بالرغم من أهمية ذلك ، ولكننا سوف

نتناولها من وجهة نظر المقومات التى سبقت الإشارة اليها والتى يجب توافرها حتى يمكن لمفهوم المشاركة أن ينجح حين التطبيق العملى له . وعلى ذلك فان السؤال الذى يجب طرحه بأمانة هو (إلى أى مدى تتوافر لممثلى العمال المنتخبين كأعضاء بمجالس إدارة مقومات العمل الناجح للمشاركة على مستوى مجلس الإدارة إن إجابة هذا السؤال لا تهمنا فقط لتقييم التجربة المصرية وإنما للتنبؤ باحتمالات نجاحها أو فشلها فى المستقبل أيضا ، وتكفينا نظرة سريعة على طبيعة عمل مجلس الإدارة وعلى طبيعة القدرات التى يمتلكها العامل المصرى وفقا للمقومات التى سبق ذكرها لنتعرف أن إجابة هذا السؤال هى بالنفى .

ومن الناحية الأخرى فان ما توصلنا اليه يثير سوء الا أكثر أهميـــية يتعلق بماهية ما يمكن عمله ، قد يتبادر إلى الذهن أن ما أرمى اليه كحل منطقى هو الغاء التجربة المصرية فيما يتعلق بالمشاركة فى الإدارة ، وهذا اعتقاد خاطىء أن المنطق العلمى السليم يتطلب منا ضرورة الرجوع إلى الوراء قليلا وإعادة تحليل الموقف وذلك لتحديد :

أ — نوعية الخبرات والقدرات التى يمتلكها العامل المصرى بصفة عامة .

ب — كيف يمكن المواءمة بين تلك الخبرات والقدرات من ناحية وبين المرحلة أو المراحل المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات التى يمكن للعامل المشاركة فيها حتى تكون مشاركته فعالة من ناحية أخرى .

لا يمكن إنكار الحقيقـة الثابتة وهى أن مستوى تعليم العامل المصرى منخفضا بصفة عامة ، وهى تتراوح مابين « لايجيد القراءة والكتابة » إلى مستوى شهادة الثانوية العامة . كذلك فانه لا يمكن تجاهل الخبرات المختلفة التى اكتسبها العامل المصري على مر السنين وإن كانت خبرات من نوع محدد ومحدود .

وحتى يمكن المؤائمة بين خبرات وقدرات العامل المصرى من ناحية واشراكه فى الادارة من ناحيـة أخرى ، فانى اقترح نظاما محـددا يهدف إلى التطبيق السليم لمفهوم المشاركة الحقيقية . ويقوم هذا النظام على الآتى :

أ ـ تقسيم المنظمة إلى مستويين بحيث يمثل المستوى الأول فئة الادارة العليا والادارة التنفيذية ، ويمثل المستوى الثانى فئة الادارة الاشرافية ومادونها من فئات العاملين .

ب ـ بالرغم من أن طبيعة أى قرار ادارى تتطلب إسهاما من الجميع ، إلا أنه من المنطق أن نتوقع أن تنبع وتتبلور المشاكل المختلفة فى المستويات الدنيـا من التنظيم ، فى حين يتم ايجاد الحلول لها فى المستويات العليا منه . وعـــلى ذلك فان المستوى الثانى (فئات المستويات الاشرافية وما دونها) يجب أن يشارك وبقوة فى المرحلتين الأولى والثانية من مراحل اتخاذ القرار ، وهى المراحـــل المتعلقة بتعريف المشاكل واقتراح الحلول البديلة . أما المستوى الأول بالتنظيم فانه يجب أن يشارك فى جميع المراحل بما فى ذلك المرحلة الأخـيرة وهى مرحلة الاختيار النهائى للحل الأمثل .

ج ـ أما عن ميكانيكية عملية المشاركة ، فالمبدأ العـــام الذى يحكمها تقضى ضرورة اشراك جميع العاملين وعلى جميع المستويات ، كل فى حـدود القسم أو الادارة يعمل بها .

فاذا بدأنا بالمستوى الثانى ، فان المشاركة تعنى أن يقوم العاملون فى الأقسام والإدارات، بتعريف المشاكل المختلفة التى يواجهونها وكذلك باقتراح كافة الحلول التى تروق لهم مع رؤوسائهم ورفعها كتـابة إلى شخص مختص (سكرتيرة أو

موظف ادارى) حيث يقوم بتجميعها من كافة الاقسام والتنسيق بينها حتى يمكن عرضها بصورة أدق . ويقوم هذا الموظف المختص بعمل عدد من النسخ مما قام بتجميعه من مشاكل وأرسالها إلى العاملين بالمستوى الثانى (نسخة لكل قسم) للتأكد من سلامة العرض واكتماله ، وكذلك مديرى الادارات التنفيذية بالمستوى الاول ، حيث يقوم كل منهم بالاشتراك مع مرؤوسيه بدراسة المشاكل التى تم تعريفها والحلول المقترحة المقدمة وكتابة ما يعن لهم من إضافات وإرسال كل ذلك كتابة مرة ثانية إلى نفس الموظف المختص لإجراء التنسيق اللازم والعرض على مجلس الادارة الذى يضم جميع المديرين التنفيذيين أو بعضهم مع إرسال النسخ اللازمة اللازمة للمديرين التنفيذيين للتأكد من سلامة العرض واكتماله .

وأخيرا يصبح أمام مجلس الادارة صورة حقيقية للمشاكل ، والتى شارك فى بلورتها جميع العاملين ، كل حسب قدراته وخبراته ، حتى يتمكن من اتخاذ القرار النهائى .

أما من حيث ماهية العمال المنتخبين كأعضاء فى مجالس الإدارة وفقا للتنظيم السياسى القائم ، فانه يمكن الابقاء على عضويتهم واستمرارها لعدة أسباب أهمها :

أ — قد تنادى بعض التنظيمات النقابية بأن عضويتهم فى مجالس الادارة حقا مكتسبا ، لذلك فان الإبقاء على هذه العضوية يعتبر ضمان لهذا الحق .

ب — أن الإبقاء على هذه العضوية لايعنى أن المشاركة حكر على ممثلى العمال ، بل أن المشاركة الحقيقية ، والتى هى جماعية بطبيعتها ، تنبع من القاعدة العمالية العريضة .

ج — أنه إذا ما فشل أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين عن العمال فى تأدية مهام وظائفهم ، لسبب أو لآخر ، فان ذلك لا يلغى بأى حال وجود الجوهر الحقيقى لمفهوم المشاركة .

٢ — تمثيل الادوار :

غالبا ما تتضمن برامج التدريب المختلفة أسلوب « تمثيل الادوار » كأحد أساليب التدريب . ومثل هذا الاسلوب عادة ما يتم استخدامه فى تلك المواقف أو البرامج التى تتطلب إكساب المتدربين بعض مهارات التعامل مع الآخرين ، لذلك فانه لايوجد تعريف محدد لهذا اللفظ . ومن ناحية أخرى . فان وضع أى تعريف لهذا اللفظ يجب أن يكون شاملا للعديد من المواقف التى قد يتم استخدامه فيها . وعليه ، فانه يمكن تعريف تمثيل الادوار بأنه أسلوب يهدف إلى حث الأفراد على التفاعل فى ظل مواقف غير حقيقية ، وبذلك فانه يصبح أداة لإبراز السلوك البشرى ، حيث يشير إلى الفجوة التى تتواجد بين التفكير و بين السلوك الفعلى .

ومن الناحية التاريخية فانه ليس من المعروف على وجه التحديد التاريخ الزمنى الذى بدء فيه إستخدام هذا الأسلوب ، الا أن العالم النمسوى مورينو يعتبر من أوائل من قام ببذل العديد من الجهود الرامية إلى تنظير هذا الاسلوب وذلك فى بداية القرن التاسع عشر ولقد اجتذب هذا الأسلوب انتباه الكثير من العاملين فى مجال الصناعة فى أثناء الحرب العالمية الثانية وخاصة فى مجال تدريب رجال البيع ، حيث يطلب من الفرد القيام بتقمص دور رئيسه المباشر حين تناول إحدى مشاكل البيع . كذلك قام البعض باستخدام هذا الأسلوب كجزء من أسلوب التدريب المعملى . وحديثا فان هذا الأسلوب يتم إستخدامه فى مجال المباريات الادارية والتمارين الخاصة بحل المشاكل .

ونظرا لكثرة استخدام هذا الأسلوب فى العـــديد من المواقف فانه يصعب تحديد الإطار الخاص به . وبشكل عام يمكن القول أن هناك إطارين نظريين يمكن من خلالهما شرح هذا الأسلوب واستخداماته وهما : التمثيل المخطط للأدوار ، والتمثيل التلقائى لها . يتصف التمثيل المخطط بوجود تخطيط مسبق لنوع وكم التعليمات التى يتضمنها الموقف وكذلك مجموع الأدوار الداخلة فى نطاقه . فعلى سبيل المثال يقوم المدرب بتحديد المشكلة بوضوح وكذلك طريقة تمثيلها لأعضاء البرنامج التدريبى . وقد يتطلب ذلك أيضا إعطاء الأعضاء بوصفهم لاعبين أو ممثلين أدوارا مكتوبة من وقت لآخر وفقا لملاحظاته الشخصية ، كما أنه قد يتدخل أيضا فى أى وقت يراه لإنهاء المناقشة هذا ويشتمل الإطار المخطط لتمثيل الأدوار على ما يلى :

ا — التعلم عن طريق الفعـــل ، حيث يتيح هذا الأسلوب فرصة التجريب والمحاولة والخطأ لأعضاء الدورة ؛

ب — التعلم من خلال التقليد ، حيث يتيح هذا الأسلوب فرصة ملاحظة كل فرد لزملائه أثناء تناولهم للمشاكل موضع البحث ، وبالتالى ، إمكان تقليد تلك الأساليب التى يثبت نجاحها .

ج — التعلم من خلال الملاحظة والمعلومات المرتدة ، حيث لا يتيح هذا الأسلوب للأعضاء فرصة ملاحظة سلوك الآخرين فحسب ، بل وكيفية الرد عليهم أيضا . كذلك تتيح فرصة ارتداد المعلومات الخاصة بسلوك كل فرد أن يقوم كل منهم بتقييم النقد الموجه له بحيث يصبح ذا معنى فى إعادة توجية سلوكه .

د — التعلم من خـــلال التحليل والتنظير ، حيث تؤدى الملاحظة وتقييم المعلومات المرتدة إلى التحليل الدقيق لمجموع القوى التى تتصارع داخل الموقف المعين بحيث يصبح بإمكان الفرد أن يقوم بتنظير مجموعة المبادىء العامة التى تحكم السلوك البشرى فيما بعد .

وعلى النقيض من التمثيل المخطط للأدوار فان التمثيل التلقائى لها يتصف بعدم وجود التعليمات والبيانات التفصيليه وكذلك الأدوار المكتوبة ، إلا أنه يحمل فى طياته كل إمكانات التعلم السابق الإشارة إليها . ويتميز هذا الإطار التلقائى بإتاحته العديد من الفرص للأفراد لاكتشاف الأنماط السلوكية المختلفة ، وكذلك زيادة درجة الوعى بأهمية العلاقات الانسانية . وحتى يمكن استخدام هذا الاطار بكفاءة فانه يجب إعطاء الفرد حرية الحركة الكاملة حين الاستجابه بحيث يقوم باختيار الأنماط السلوكية التى يراها دون التقيد بالأنماط السلوكية القديمة المعروفة . وعلى ذلك فانه يمكن القول أن هذا الأسلوب يؤدى إلى التغيير من خلال مساعدته للفرد على اكتشاف الأنماط السلوكية الجديدة بعكس الأسلوب السابق الذى يعتمد على إحداث التغيير من خلال تحليل المعلومات المرتدة للأفراد .

خصائص أسلوب تمثيل الادوار

هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التى يتصف بهذا الأسلوب والتى يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ — تعدد اللاعبين

يتضمن الموقف الذى يمارس فيه هذا الأسلوب ضرورة تواجد اثنان أو أكثر من اللاعبين ، كما أنه يمكن الوصول بهذا العدد إلى ما يقرب من خمسمائة لاعب وذلك وفقا لعدد الأدوار وعدد مرات تكرار أدائها .

٢ — السلوك الفعلى

بالرغم من كون الموقف افتراضيا ، إلا أن الخبرة التى تنجم عنه قد تكون خبرة مشابهة لمواقف فعلية حدثت فى الماضى . أضف إلى ذلك أن هذا الموقف

الافتراضى قد يتمخض عنه مواقف فعليه جديدة تتطلب أنماطا سلوكية حقيقيه ، الأمر الذى يتطلب ضرورة أن تكون الأفعـــال وردودها من جانب الافراد المشتركين حقيقية .

٣ — التلقائية

ينطوى هذا الأسلوب على اعطاء الأفراد العديد من الفرص للتجديد فى عرض استجاباتهم للمواقف ، وان كان الأساوب التلقائى يعتبر أكثر تميزا فى ذلك بالمقارنة بالأساوب المخطط .

٤ — التجريب

يتيح هذا الأساوب للأفراد العديد من الفرص لإظهار الأنماط السلوكـية وتجربتها وفقا لمبدأ المحاولة والخطأ .

٥ — التحليل

كثيرا ما يعمد القائمون على استخدام هذا الأساوب الى الاستعانة بالعديد من النماذج التى تكفل الحصول على المعلومات المرتدة عن أداء اللاعبين وذلك بهدف تحليلها والاستفادة منها فى إحداث التغيير .

٦ — التشخيص

يعطى هذا الأساوب الفرصة المناسبة لتشخيص الاحتياجات التدريبيه نظمه وكذلك مشكلاتها وكذلك العلاقات الشخصيه بين الافراد وذلك بشكل رسمى أو غير رسمى . أى باستخدام نماذج محددة أو بدونها .

طرق تمثيل الادوار

يمكن تمثيل الادوار بطرق مختلفه وذلك بالنسبه لكل من الادوار المخططه والادوار التلقائيه . ويمكن حصر هذه الادوار فيما يلى :

١ — الدور المعكوس

ويقصد بذلك أن يتم رسم الأدوار بشكل مغاير للأدوار الحقيقية للاعبين، وكذلك عكسها مرة أخرى. فعلى سبيل المثال يقـــوم المرؤوس بتقمص دور رئيسه فى حين يقوم الرئيس بتقمص دور المرؤوس. كذلك يمكن بعـــد فترة ما عكس هذا الموقف بحيث يقوم كل منهم بأداء دوره الفعلى. وعادة مايستخدم هذا النوع من الأدوار فى التدريب التلقائى حيث يؤدى إلى زيادة درجة الإلمام بالموقف كله من جانب الفرد، وذلك بالإضافة إلى التعرف على ادراكواتجاهات الآخرين. وبصفة عامة فان هذه الطريقة تؤدى إلى :

— زيادة درجة المرونة والتلقائية من جانب اللاعبين نظرا لتجدد وتغير طبيعة الدور نفسه.

— زيادة درجة الحساسية تجاه فهم الآخرين مما يؤدى إلى المساعـــدة فى إحداث التغيير المطلوب.

— زيادة درجة وضوح الموقف وذلك من خـــلال تبادل المعلومات بين اللاعبين.

٢ — الدور المزدوج

يستخدم هذا النوع من الأدوار فى أداء التمثيل التلقائى حيث يكون لكل لاعب بديلا له يجلس خلفه، حيث يقوم هـــذا البديل بالتعبير عن الافكار والاتجاهات التى تخص اللاعب الأصلى، والتى يقوم بالتعبير عنها صراحة. وعادة ما تستخدم هذه الأدوار فى تمثيل تلك المواقف التى تتطلب تعدد العضوية الاصلية بها مثل الادارة والنقابات العمالية.

٣ — الدور الافصاحى :

ويقصد بهذه النوعية من الأدوار مساعدة اللاعبين على فهم المشاعر التى توجه العلاقة بينهم. فعلى سبيل المثال قد يقوم الشخص الذى يشرف على التدريب بمقاطعة اللاعبين وسؤال أحدهم وليكن ذلك الذى يمثل دور العميل عن شعوره تجاه زميله وليكن ذلك الذى يمثل دور البائع . وقد يرد الأول قائلا أن زميله يحاول إرغامه على الشراء ، وحينئذ يبدأ المشرف على التدريب فى متابعة هذه النقطة وتحليلها لمعرفة الأسباب التى تؤدى إلى هذا الشعور .

٤ — الادوار المتعددة :

عادة ما تستخدم مثل هذه الأدوار فى حالة التمثيل المخطط لها ، والتى تتضمن إعطاء كافة التعليمات الخاصة بخلفية الموقف وكذلك اللاعبين إلى مجموعتين تعمل كل على حده ، ثم يتم تجميع المجموعتين بعد ذلك فى مجموعة واحدة كبيرة لتبادل الخبرات المكتسبة معتمدين فى ذلك على التعليقات التى يبديها الملاحظون الخارجيون للمجموعات .

٥ ـ التمرير على الادوار :

فى كثير من المواقف التدريبية قد يكون من الأفضل جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالدور الواحد وذلك من خلال السماح لجميع الأعضاء القيام بتمثيل نفس الدور ، وهذا ما يعرف باسم التمرير على الأدوار .

٣ ـ الادراك المتبادل :

يعنى الإدراك فى معناه العام القدرة على رؤية الأشياء والأشخاص وكذلك الرغبة فى تقييمها ، وعلى ذلك فان الإدراك ينقسم إلى قسمين وهما ، إدراك

الأشياء ، وإدراك الأشخاص وهو ما يطلق عليه لفظ الإدراك الإجتماعى (كما سيأتى ذكره تفصيلا فيما بعد) .

يختلف إدراك الأشياء عن الإدراك الإجتماعى ،فحيث يعبر الأول عن إدراك فى إتجاه واحد (حيث يقوم الفرد بادراك الشىء دون أن يقوم الأخير بإدراكه هو) ، فان الثانى يعبر عن إدراك ذا إتجاهين حيث يقوم الفرد بادراك فرد آخر فى نفس الوقت الذى يقوم فيه هذا الأخير بادراكه هو . وعليه ، فان لفظ الإدراك المتبادل يعنى ادراك الفرد لذاته وإدراك الآخرين له .

إذا نظرنا إلى العملية الإداريه فى أية منظمة ، فاننا نجد أنها تنحصر أساسا فى عملية اتخاذ القرارات سواء تلك التى تتعلق بوضع الأهداف (أى القرارات الاستراتيجية) ، أو تلك التى تتعلق بتنفيذها (أى القرارات التكتيكية) .

وإذا ما نظرنا أيضا الى طريقة اتخاذ القرارات لوجدنا أن المحور الأساسى الذى تدور حوله هو ذلك الخاص بمفهوم المشاركة فى الإدارة . وحتى يمكن لهذه المشاركة أن تكون فعالة سواء من ناحية وضع الهدف أو تنفيذه فانها تتطلب القدرة والرغبة على تقييم الفرد لذاته وكذلك قبول تقييم الآخرين له لمعرفة درجة الاختلاف أو الاتفاق فى كلا الرؤيتين ، حتى يمكن استخدامها كأداة للتغيير اذا ما أريد لعملية المشاركة أن تكون أكثر فاعليه .

وإذا ما نظرنا الى برامج وأساليب التدريب التى يناط بها أساسا تغيير الاتجاهات كهدف رئيسى لها ، لوجدنا أنها تنحصر فى نوعين أساسيين وهما ، تمثيل الأدوار وتدريب الحساسية ، وتعتمد هذه البرامج بصفه خاصة على مساعدة الفرد المتدرب على أن يرى عيوبه أو نقاط ضعفه من خلال أعين الآخرين ، وبذلك تتولد الفرصة لتغيير الذات ، إذا ما توافرت الرغبة فى التغيير .

مما تقدم يتضح اذا أن مفهوم الإدراك المتبادل يصبح أداة أساسية من أدوات التغيير ذلك أنه يهدف الى اتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم ذاته ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخرين له .

وحيث أن اتخاذ القرارات الإداريه داخل المنظمه ، وخاصة الهام منها عادة ما يتم بمعرفة أفراد الإدارة العليا والادارة التنفيذية ، لذلك فانه يصبح من الأهمية بمكان أن يعرف كل فرد ينتمى الى أى من الفئتين السابق ذكرهما كيف يرى نفسه وكيف يراه الآخرون ، وذلك استنادا الى أن عملية اتخاذ القرارات السليمة بما تحويه من تغيير وتطوير للمنظمة لا بد وأن تبدأ بتغيير الذات أولا ، الامر الذى لن يحدث الا اذا استطاع الفرد أن يرى عيوبه أو نقاط ضعفه .

وعليه ، فانه يمكن تلخيص المزايا التى ترتبط بالادراك المتبادل بين أفراد الادارة العليا وأفـــراد الادارة الوسطى فى أية منظمة كنقطه بدايه لإحداث التغيير ، فيما يلى :

١ — إتاحه الفرصة للفرد أن يتوقف قليلا ويتأمل ذاتة وتقييمها بما لها وما عليها .

٢ — اتاحة الفرصة للفرد أن يتوقف قليلا ليتقبل تقييم زملائه له .

٣ — اتاحة الفرصة للفرد أن يقارن بين تقييمه لذاته وتقييم الآخرين له ، والتعرف على نقاط قوته (والتى تبرزها درجة الاتساق بين كلا التقييمين) ، وكذلك نقاط ضعفه (والتى تبرزها درجة الاختلاف بين كلا التقييمين) .

٤ — اتاحة الفرصة للفرد ، اذا ما رغب ، فى أن يغير ذاته ، ذلك أن عملية التغيير ذاتها تصبح واضحة المعالم ومحددة الإطار .

٥ — اذا ما تحقق كل ما سبق ذكره ، فان ذلك ولا شك سوف ينعكس أثره على تنمية وتطوير المنظمة ذاتها ، ذلك أن القرارات التى يتم اتخاذها فى هذه الحالة تتصف بعدد من الخصائص الهامة وهى :

- أن تصبح القرارات مبنية على عنصرى الاقناع والاقتناع ، وهذا هو لب المشاركة الحقيقية فى الادارة .
- أن تصبح القرارات مبنية على تبادل الخبرات المختلفه بين المستويات التنظيمية المتعددة داخل المنظمة .
- أن تصبح القرارات أكثر قبولا للتطبيق العلمى .
- أن تصبح المسائلة واجبة دون تمييع للمسئولية .

هذا ويمكن تصوير الإدراك المتبادل فيما يعرف باسم نافذة جوهارى والتى يمكن تصويرها كما فى الشكل التالى .

الجماعة

(ب) المنطقة الواضحة للجماعةوالمجهولة للفرد .	(أ) المنطقة المشتركة (أى الواضحة للفرد والجماعة) .
(د) المنطقة المجهولة للفرد والجماعة	(جـ) المنطقة الواضحة للفرد والمجهولة للجماعة .

Johari window

توضح هذه النافذة أربعة مناطق تمثل جميعها العلاقات المتبادلة بين ادراك الفرد لذاته، وادراك الاخرين لها . توضح النافذه (أ) تلك المنطقة التى يكون الفـــرد واعيا بذاته (أى مدركا لمزاياه وعيوبه) فى نفس الوقت الذى يتفق فيه أفراد الجماعة المحيطة به معه على هذا الادراك ، ولذا تسمى بالمنطقة المشتركة . كذلك توضح النافذة (ب) تلك الأشياء التى يراها أفراد الجماعة فى هذا الفرد فى نفس الوقت الذى يجهلها هذا الاخير عن نفسه ، ولذا فهى منطقة واضحة للجماعة ومجهولة للفرد . كذلك توضح النافذه (ج) تلك الأشياء التى يراها الفرد فى ذاته فى نفس الوقت الذى لا تراها فيه الجماعـــة المحيطة به ، ولذا فهى منطقه واضحة للفرد ومجهولة للجماعة . وأخيرا . فان النافذه (د) تنطوى على تلك الأشياء التى يجهلها كل من الفرد والجماعة .

يتضح من نافذة جوهارى أن الادراك المتبادل بين الفرد والجماعة المحيطة به يمكن اتخاذه كأسلوب للتغيير ، وذلك بغرض توافر أدوات القياس الخاصة بهذا الادراك أولا . وكما هـــو موضح فى التحليل السابق فانه يمكن القول أنه كلما زادت عدد العناصر الواقعة على النافذه (أ) كلما دل ذلك على وضوح رؤية الفرد لنفسه بالمقارنة برؤية الجماعة له . وبنفس المنطق فانه كلما زاد عدد العناصر الواقعة فى المنطقة (ب) والمنطقة (ج) كلما دل ذلك على عـــدم وضوح الفرد بالنسبة للجماعة المحيطه به ، وهذا يدل على وجود مشكلة خاصة بالتغيير .

ويعنى التغيير هنا أنه بالنسبة للعناصر الواردة فى النافذه (ب) فان عملية التغيير تعنى ضرورة أن تقوم الجماعة ذاتها بالبدأ فى عملية التغيير وذلك بقيامها بارسال ادراكها عن هذا الفرد له . أما بالنسبة للعناصر الواردة فى النافذة (ج) فانها تعنى أن عملية التغيير يجب أن تبدأ من الفرد نفسه وذلك بقيامه بارسال كل ما يراه عن عن نفسه إلى أفراد الجماعة .

وبهذا الصدد قام الكاتب الحالى باجـــراء دراسة ميدانية باحدى الشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام فى مصر(١) ، وقد شملت هذه الدراسة مجموعة أفراد الادارة العليا والادارة التنفيذية والذى بلغ عددهم ثلاثة وأثنى عشر على التوالى . ومما يجدر ذكره أن هذه الشركات كانت تمر فى مرحلة إعادة تغيير وتطوير شاملة ، الأمر الذى أدى إلى توافر عنصرى الدقة والجدية فى الاستجابه لهذه الدراسة . وقد انحصر أسلوب الدراسة فى قياس العمليات الادراكية على قياس مكونات الشخصية ذاتها . وقد قام الباحث باستخدام استقصاء مكون من ٧٢ مجموعة من الصفات النقيضة ترمى جميعها الى قياس ستة أبعاد من أبعاد الشخصية وبيانها كالآتى :

البعد الأول : ويقيس عنصرى السيطرة والقيادة .

البعد الثانى : ويقيس عنصرى الرغبة والمكانة .

البعد الثالث : ويقيس عنصر الصفات الاجتماعية .

البعد الرابع : ويقيس عنصر الذات .

البعد الخامس : ويقيس عنصرى المسئولية والرقابة الذاتية .

البعد السادس : ويقيس عنصرى الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات .

هذا وقد تم توزيع عدد وقدره ٢٢٥ استقصاء بواقع خمسة عشر استقصاء لكل فرد حيث يقوم كل بملأها عن نفسه أوعن غيره (كل باسمه) . وقد تم تحليل بيانات الاستقصاءات وفقا للأساليب والمراحل التالية :

---

(١) المصدر : الادراك المتبادل كأداة للتغيير — دراسة ميدانية . دكتور حنفى محمود سليمان ، مقبول للنشر بمجلة الادارة .

١ — حساب المتوسط العام لكل بعـــد من أبعاد الشخصية كما وردت فى اجابات المستقصين وذلك فى جميع الاستقصاءات .

٢ — إعادة تصنيف المتوسطات العامة لأبعاد الشخصية السابق الاشارة اليها وذلك بإعادة تفريغها فى استمارات تفريغ لكل مستقصى على حده . بحيث تشمل الاستمارة الواحدة تقييم الفرد الواحد لذاته (وفقا للمتوسطات العامـــة لأبعاد الشخصية الستة) وكذلك تقييم باقى المفردات لها وفقا لنفس الشىء .

٣ — لم يقم الباحث بحساب ومقارنة المتوسط العام الاجمالى لجميع أبعاد الشخصية لكل مستقصى ومقارنتها بالمتوسط العام الاجمالى لباقى زملائه ، نظرا لخلو مثل التحليل من قياس درجة الدقة الاحصائية للفروق الادراكية بين الفرد من ناحية وبين الآخرين من ناحية أخرى . لذلك عمد الباحث الى قياس هـذه الفروق عن الشخصية ككل وكذلك الدقة الاحصائيه الخاصة بها لكل مفرده على حده باستخدام الأسلوب الاحصائى الذى يتناسب مع العينات أو المفردات المحدودة العدد ، حيث يتطلب حساب الدرجة المعيارية للفروق استخدام المعادلة التالية :

$$ع = \frac{\bar{س} - u}{\frac{ع}{\sqrt{ن - ١}}}$$

حيث :

ع = الدرجة المعيارية .

$\bar{س}$ = المتوسط الاجمالى العام لجميع المفردات باستثناء الفرد موضع القياس

u = المتوسط الاجمالى العام للفرد موضع القياس .

ع = الانحراف المعيارى .

ن = عدد المفردات .

٤ ـ بالرغم من أن الخطوة الثالثة تقيس الفروق الفردية الادراكية المرتبطة بالشخصية ككل ، إلا أن الباحث رأى أيضا أنه قد يكون من الاهمية بمكان التعرض لكل بعد من أبعادها . ويرجع السبب فى ذلك إلى أنه حتى وإن كان هناك توافقا بين الادراك المتبادل فى الشخصية الواحدة بشكل اجمالى ، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود بعض الفروق بين بعض أبعادها . ونظرا لتعقد التحليل الوارد فى المرحلة الثالثة , فقد رأى الباحث عدم استخدام نفس الاسلوب فى تحليل وعرض الفروق الفردية الادراكية المرتبطة بكل بعد من أبعاد الشخصية ، وإنما اكتفى بالمقارنة بين المتوسطات العامة المرتبطة بادراك كل فرد لكل بعد من أبعاد شخصية بالمقارنة بادراك الآخرين .

وقد تمخضت الدراسة عن مجموعة من النتائج يمكن اجمالها فى يلى :

١ ـ بالنسبة لافراد الادارة العليا اتضح أن هذه الفئة كانت أكثر قدرة على رؤية ذاتها بما لها وما عليها (بالمقارنة بفئة الادارة التنفيذية) ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود توافق كبير بين رؤية كل من رئيس مجلس الادارة ومدير الادارة العامة للشئون المالية من ناحية وبين رؤية الآخرين لهما من ناحية أخرى . أما بالنسبة للعضو الاخير من فئة الادارة العليا وهو مدير الادارة العامة للشئون الادارية فلم تتفق رؤية الآخرين لها .

٢ ـ أما بالنسبة لافراد الادارة التنفيذية فقد أوضحت النتائج غموض أفراد هذه الفئة بالنسبة لبعضهم البعض ، حيث أشارت هذه الدراسة إلى أنه من بين الاثنى عشرا مديرا الذين كانوا موضعا للدراسة ، فلم يكن هناك أى توافق فى رؤية أى منهم لذاته بالقياس برؤية الآخرين ، وذلك باستثناء واحد منهم فقط .

من هذه النتائج يمكن لنا أن نورد التعليقات العامة التالية :

من هذه النتائج يمكن لنا أن نورد التعليقات العامة التالية :

١ — أن الجوهر الحقيقى لعملية تطوير أية منظمة يمكن أن يتم من خلال تنمية وتطوير العاملين بها .

٢ — كذلك فان تنمية وتطوير العاملين بالمنظمة يجب أن يبدأ بادراك كل فرد لذاته حتى يمكنه التعرف على نواحى القوة والضعف بها .

٣ — كذلك فان التعرف على نواحى القوة والضعف لن يتأتى إلا إذا رغب الفـــرد فى أن يعرف كيف يدركه الآخرون ، وهذا يتوقف بدوره على قدرة ورغبة وجدية الآخرين فى إعطائه هذه المعلومات، وهذا هو مايجعل هذا الاسلوب أسلوبا جماعيا .

٤ — وأخيرا ، فان من أهم ما أشارت اليه هذه الدراسة هو النفى القاطع لتلك الفكرة المترسبة فى الأذهان عن عملية التطوير والتغيير داخل المنظمة والتى كانت تتلخص دائما فى أن تلقى الادارة الاشرافية والتنفيذية تبعة وعبء عملية التغيير على عاتق الادارة العليا وحجتها فى ذلك أنه إذا لم يتم تغيير من هم بأعلى المنظمة أولا فلن يتحرك أحد داخلها ، حيث أثبتت هذه الدراسة أن هذه التبعة وهذا العبء يقع على عاتق الادارة التنفيذية أولا قبل الادارة العليا .

٤ — تدريب المختبرات النفسية

يعتبر تدريب المختبرات النفسية والذى عادة مايرمز اليه بالعديد من المسميات مثل تدريب الحساسية والتدريب المعملى أحد الطرق التى يمكن اتباعها لزيادة القدرة على فهم العنصر البشرى وذلك من خلال التركيز على التفاعلات التى تحدث بين المجموعات الصغيرة . وتعتبر معامل أو مختبرات التدريب القومية أول من قام

باجراء هذا النوع من التدريب فى ولاية ماين بالويات المتحدة عام ١٩٤٧ . ومنذ ذلك التاريخ انتشر إنشاء مثل هذه المراكز التدريبية فى العديد من أنحاء الولايات المتحدة وكذلك الجامعات الكبيرة مثل جامعة كاليفورنيا وجامعة يوتاه وجامعة تكساس . ويهدف تدريب المختبرات إلى تحقيق عدة أهداف يمكن إيجازها فيما يلى :

— مساعدة الأفراد على فهم ذواتهم .

— مساعدة الأفراد على فهم ذوات الآخرين .

— مساعدة الأفراد على فهم ديناميكية التفاعل داخل جماعات العمل .

— تنمية المهارات السلوكية المختلفة .

— مساعدة الأفراد على فهم شعور الآخرين تجاههم .

— صقل مهارات الاتصالات وذلك من خلال زيادة القدرة على الاتصال لدى الأفراد .

— زيادة درجة فاعلية الأفراد كأعضاء فى جماعات العمل المختلفة .

عناصر تدريب المختبرات

يتطلب هذا التدريب ضرورة أن يتم بشكل محدد حتى يمكنه تحقيق أهدافه . هذا ويمكن اجمال هذه العناصر فيما يلى :

١ - يجب أن يقتصر عدد أفراد الدورة التدريبية على عدد محدود بحيث لا يتعدى العشرين على أقصى تقدير ، وذلك ضمانا لوجود درجة عالية من التفاعل بينهم .

٢ - يجب اختيار أعضاء البرنامج التدريبى بشكل لايسمح بتواجد أكثر من فرد واحد من نفس المنظمة ، وذلك ضمانا لعدم وجود أية قيود على الأفراد حين تفاعلهم .

٣ - يجب أن يتفرغ أعضاء البرنامج تفرغا كاملا له .

٤ - يجب أن يتم عزل أعضاء البرنامج تماما عن منظماتهم ، بل وعن المجتمع الذين تعودوا عليه ، وذلك من خلال إقامة البرنامج فى مكان منعزل يتم اختياره بشكل خاص لهذا الغرض .

٥ - يجب ألا يتضمن البرنامج التدريبى أية موضوعات محددة ، ذلك أن مثل هذه البرامج لاتهدف إلى نقل أية معلومات إلى أعضاء الدورة بل تهدف أساسا إلى إعطائهم الفرصة الكاملة للتفاعل المشترك .

٦ - نظرا للاعباء النفسية التى تفرضها مثل هذه النوعية من البرامج ، فانه من المفضل الا تزيد مدتها عن اسبوعين وعادة ماتتراوح الفترة الزمنية لهذه البرامج مابين عشرة أيام إلى اسبوعين .

الاسلوب المتبع فى التدريب

يبدأ التدريب عادة فى وجود أحد المسئولين والذى تنحصر مهمته فى اليوم الأول فى تعريف نفسه لأعضاء الدورة ،وكذلك اعطائهم البرنامج الخاص بمواعيد اللقاءات وتوزيعات غرف النوم ومواعيد تناول الوجبات والنوم .. الخ . هذا ولايقوم المسئول بعد ذلك بالاشتراك أو المشاركة مع الأعضاء فى أى نشاط خاص بهم أو بالدورة ، بل الأكثر من هذا فانه يقوم بترك البرنامج . وفجأة يجد الأعضاء أنفسهم فى الموقف التالى :

— أنهم غرباء من بعضهم البعض بالكامل .

— أنهم مضطرون للاقامة الدائمة طوال فترة البرنامج مع بعضهم البعض .

— أن البرنامج يبدو غير واضحا على الاطلاق وذلك لخلوه من أي محتوي.

وفى البداية تبدأ الدورة فى ظل الظروف السابق ذكرها مشحونة بالتوتر والقلق من جانب الأعضاء . إلا أن هذا الموقف سرعان مايتبدل حينما يقوم أحد الأعضاء بكسر حالة الجمود التى تعترى المجموعة ، وذلك بسبب عدم قدرة أعضاء الجماعة على الاستمرار فى هذا الموقف المتوتر . ويؤدى كسر الجمود هذا إلى قيام الأعضاء بوضع محتوى للدورة عادة مايطلق عليه لفظ « الأجندة » معللين ذلك بأنه لابد وأن يتم تمضية فترة البرنامج فى أداء شىء ما وبذلك تبدأ أولى مراحل التفاعل بين الاعضاء . يلى وضع الاجندة ضرورة قيام الاعضاء بتوزيع مختلف الادوار عليهم ، بمعنى أو يتم تحديد دور محدد يقـــوم به كل عضو من أعضاء البرنامج . ومن خلال قيام كل عضو بأداء دوره تزداد درجة التفاعل بين الجميع الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى أن يكتشف كل فرد لنفسه جميع العيوب والسلبيات التى تعترى شخصية . هذا وتتسم هذه الدورات بكثرة التفاعل الصادق بين الاعضاء وذلك لعدة أسباب منها عدم وجود حواجز تنظيمية نظرا لغياب العلاقة الرئاسية بين الأفراد نظرا لعدم وجود أكثر من فرد من نفس المنظمة الواحدة . ونظرا لتوافر درجة عالية من الحرية نتيجة لعدم وجود معـــرفة شخصية سابقة بين الاعضاء أو لاحقـة بعـد انتهاء البرنامج . وبالتالى فان هذه المساواة تؤدى إلى مايسمى بالتفاعل التلقائى ، أى إلى إبراز كل عضو للنمط السلوكى الذى تعود عليه دائما . بما له وما عليه . فالشخص المتسلط يصبح تسلطه واضحا ، والشخص المنطوى يصبح انطوائه واضحا ، والشخص الاجتماعى يبـــدو أيضا واضحا وكذلك الشخص الديمقراطى .

ونظـرا للمساواة التى سبقت الإشارة اليها فان أى فرد من أفراد الجماعة لن يكون عنده الاستعداد بأى حال لقبول السلبيات السلوكية الصادرة عن الآخرين

الأمر الذى يؤدى الى قيام كل بارسال رد فعله للاخرين . وعليه ، فان ارتداد هذه المعلومات الى أصحابها تصبح بمثابة المرآة التى يمكن من خلالها أن يرى الفرد عيوبه نظرا لأنها تعكس آراء الآخرين فيه . وقد تأخذ هذه المعلومات المرتدة العديد من الأشكال مثل التعليقات الخفيفة أو الايحاء أو الاحراج أو السلوك العدوانى .

ولاشك أن رؤية الفرد لعيوبه تنعكس عليه فيما بعد فى العديد من الأشكال نظرا للاختلافات الطبيعية بين الأفراد . فهناك نوع من الأشخاص لايتصور وجود كل هذه العيوب فيه على الاطلاق ، وبالتالى فانه يقوم برفضها تماما بما فى ذلك من ترك للبرنامج نفسه . وهناك أشخاص آخرون قد لايقبلون أيضا الاعتراف بوجود هذه العيوب ولكنهم لايتركون البرنامج ، نظرا لتوافر القدرة الفردية على تحمل الضغوط المختلفة . وهناك أشخاص قد يعترفون بوجود هذه العيوب الفردية ، إلا أنهم قد لايستطيعون تغيير سلوكهم الفعلى . وأخيرا فهناك البعض الذين يعترفون بوجود هذه العيوب ثم يقومون بتغيير سلوكهم الفعلى داخل الدورة . وهناك عدد من الأشياء يمكن أن يؤخذ على هذا الأسلوب التدريبى نوردها فيما يلى :

— أن هذا الأسلوب لايصلح للافراد ضعاف الشخصية بدليل أنهم يقومون بترك الدورة حين إزدياد الضغوط الواقعة عليهم، أو بدليل إصابتهم بالانهيارات العصبية إذا قرروا البقاء .

— أن النجاح الذى قد يحدث أثناء الدورة والذى يتمثل فى تغيير الأفراد لسلوكهم قد يكون نجاحا قصير الأجل ، بمعنى أن التغيير الايجابى للسلوك لايستمر طويلا بعد انتهاء الدورة وحينما يذهب كل إلى مكان عمله .

— أن هذا الأسلوب يؤدى إلى إفشاء الأسرار الشخصية ، وهذا عمـــل غير لائق .

اسلوب خطط تحسين الاداء

ولقد بدأت الكثير من المنظمات فى إعادة تطـوير أسلوب تدريب الحساسية السابق بالإشارة اليـه بشكل يسمح بتلافى بعض مشاكله وبشكل يؤدى إلى حل مشاكل المنظمة ذاتهـــا ، وهذا هو مايعرف باســم خطط تحسين الأداء Performance Im rovement plans والذى يرمز اليه بـ « PIP » . وبالرغم من تركيز هذا الشكل الجديد من أشكال التدريب المعملى على فكرة التفاعل بين الأفراد ، إلا أن طريقة عمله تختلف تماما عن الأسلوب التقليدى لتدريب الحساسية وذلك من النواحى التالية :

— بعكس تدريب الحساسية فان أفراد المختـــبر يتم اختيارهم جميعا من نفس المنظمة .

— أن التفاعل البشرى بين الأفراد لايعتبر هدفا فى حد ذاته كما هو الحال فى تدريب الحساسية ، وإنما وسيلة للتغلب على مشاكل المنظمة .

— وجود التزام كامل بين جميع أعضاء الدورة تجاه حل مشاكل المنظمة .

— وجود أجنده مسبقة ، وإن كانت مصاغة بطريقة إجمالية ، تتمثل فى أهمية القضاء على مشاكل المنظمة .

— بعكس تدريب الحساسية فان المشرف على الدورة يأخذ دورا ايجابيـا داخل الدورة .

وفى نفس الوقت ، فان هذا الأسلوب يتفق مع أسلوب تدريب الحساسية من النواحى التالية :

ـــ التفرغ الكامل لجميع أعضاء الدورة .

ـــ الانعزال التام عن مكان العمل والحياة الاجتماعية بقدر الامكان .

هناك عدة خطوات تنطوى عليها خطط تحسين الأداء يمكن اجمالها فيما يلى :

١ - يجب أن تنبع الرغبـــة فى التغيير من المنظمة أولا ، أى أن التغيير لايفرض عليها .

٢ - نظرا للتخصص الدقيق فى أداء مثل هذا النوع من التدريب فانه يجب على المنظمة أن تبادر بالاتصال بأحد المعاهد المتخصصة للتعاقد معها .

٣ - يبدأ الفريق المتخصص من المعهد بعمل العديد من المقابلات مع بعض أفراد الإدارة العليا والوسطى والاشرافية وذلك بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ، عن مختلف المواقف والقرارات الشديدة الحساسية داخل المنظمة والتى تكون قد حدثت فى الماضى أو مازالت جارية . ونظرا لحساسية مثل هذه المقابلات فانه يجب أن يتولاها أفراد ذوى خبرة متخصصة فى مجال السلوك الإنسانى ، وبعد الإنتهاء من جمع هذه المعلومات يقوم فريق العمل بكتابتها فى شكل تقرير دون ذكر للأسماء . ومن الأهمية بمكان عدم توزيع هذا التقرير ، وإنما يحتفظ به فريق التدريب للرجوع اليه فيما بعد أثناء الدورة التدريبية .

٤ - يقوم فريق التدريب بعـد ذلك باختيار مجموعة أفراد البرنامج وبشكل يسمح بتمثيل كافة المستويات التنظيمية ، على أن يتوافر فى هؤلاء الأفراد الحرية والدافع على العمل . ومن الأهميـة بمكان ضرورة تواجد رئيس وأعضاء مجلس إدارة المنظمة من بين أعضاء الدورة التدريبية ، وذلك ضمانا للانفتاح على الآخرين من ناحية وتأكيدا لالتزام المنظمة بضرورة حل مشاكلها من ناحية أخرى .

٥ ـ وأخيرا فانه يجب على فريق التدريب إختيار المكان المناسب الذى يكفل الإقامة المريحة لأعضاء البرنامج والتى عادة ماتكون اسبوعا كاملا .

طريقة التنفيذ

لايوجد نمط محدد لطريقة تنفيذ هذا النوع من التدريب نظرا لإرتباط ذلك بنوعية خبرة فريق التدريب ذاته ، ومن خبرة هذا الكاتب فى هذا المجال فانه يمكن تلخيص عملية التنفيذ فى المراحل التالية :

أ — مرحلة التقديم

تتطلب هذه المرحلة أن يقوم فريق التدريب بعمل الآتى :

١ ـ القيام بتعريف أعضاء الدورة بالهدف منها بحيث يتضمن ذلك الإشارة الصريحة إلى أن مسئولية التطوير تقع بالكامل على عاتق أعضاء الدورة وليس على فريق الخبراء والذى تنحصر مهمته فى المساعدة فقط .

٢ ـ الإشارة الصريحة إلى أن هذا التغيير نابع من إدارة المنظمة .

٣ ـ الإشارة الصريحة إلى الالتزام التام من جانب الادارة العليا بضرورة وضع مايتم التوصل اليه من خطط موضع التنفيذ العملى (وهذا هو السبب فى اختيار رئيس المجلس وأعضائه ضمن أعضاء الدورة) .

٤ ـ الإشارة الصريحة أيضا إلى تطبيق نظام للحوافز المادية لكل من يساهم فى تطوير المنظمة .

ب ـ اسلوب خلق التفاعل

حتى يمكن خلق التفاعل المنشود فانه يجب اتباع الآتى :

١ ـ اختيار مقرر للجلسة من بين الأعضاء يتولى إدارة وتوجيه المناقشة بالكامل على أن يقوم الأعضاء باختياره .

٢ - إختيار كاتب للجلسة يتولى تسجيل جميع المناقشات على أن يقوم الأعضاء باختياره أيضا .

٣ - أن يكون أسلوب عمل أعضاء الجماعة هو الوصول إلى الاتفاق بالاجماع على الأشياء موضع النقاش والتي سيأتي ذكرها في الفقرة (ج) أسفله . وفي حالة الصعوبة البالغة في الوصول إلى الاتفاق الجماعي من خلال المناقشة والاقناع ، فانه قد يتم تقسيمهم إلى مجموعات عمل صغيرة ثم العودة بهم إلى مجموعة العمل الكبيرة .

٤ - عدم لجوء فريق التدريب إلى القاء أية محاضرات ، إلا في أضيق الحدود .

٥ - قيام فريق التدريب بالاستعانة بالتقرير المبدئي الذي تمت كتابته بعد إجراء المقابلات الشخصية وذلك لتفجير المواقف ولدفع الأعضاء على التفاعل .

٦ - تحديد نمط محدد لإدارة الجلسة يسمح بإعطاء الجميع فرصا متساوية للتعبير عن الرأي ، مع اقتراح نظام الجزاء حين الخروج عن هذا النمط .

٧ - تنحصر مهمة فريق التدريب أساسا في إثارة التفاعل مع عدم الوصول به إلى نقطة الانفجار ، وكذلك إخراج الأعضاء من دائرة الاحباط وكذلك توجيه مقرر الجلسة حين حدوث أي خروج عما هو مطلوب .

٨ - يجب تحديد دور رئيس مجلس الإدارة بالكامل وذلك تلافيا للتسلط الذي قد يمارسه على الأعضاء .

ج - نطاق التفاعل

يجب أن يتم هذا التفاعل بشكل هادف ، أي بشكل يرتبط بالقضاء على مشاكل المنظمة . وعادة ما يأخذ هذا النطاق النقاط التالية :

١ – تحديد المجال الأساسى لنشاط المنظمة وأهدافها .

٢ – تحديد مشاكل المنظمة وأسبابها والعلاقات المتداخلة بين هذه الأسباب .

٣ – وضع خطط وبرامج العمل اللازمة للتطوير وذلك وفقا لإطار زمنى محدد .

٤ – توزيع الأدوار على الأعضاء وكذلك المسئولية فيما يتعلق بمجال التنفيذ الفعلى . وقد يتطلب ذلك قيامهم بتكوين فرق عمل مختلفة تشمل بعض الأعضاء العاملين فى المنظمة والذين لم يحضروا الدورة .

هذا ويجب ملاحظة أن جميع النقاط السابق الاشارة اليها يجب أن يتم التوصل إليها وفقا للأسلوب المشار اليه فى البند (أ) وبشكل حرفى .

د — المتابعة

تتولى فرق العمل المشار إليها سابقـــا القيام بوضع برامج التطوير موضع التطبيق العملى ووفقـا للإطار الزمنى الموضوع ، على أن يتولى فريق التدريب متابعتهم بشكل غير مباشر وذلك لإعطاء التوجيهات العامة التى تكفل النجاح حين التطبيق .

الفصل الرابع

تطوير المنظمة المصرية

أن أيه محاولة جادة لتطوير المنظمة المصرية ، أيا كانت نوعية هذه المنظمة ، لا شك يتطلب ضرورة إثارة وإجابة ثلاث تساؤلات هامة تتعلق « بماذا » ، و « كيف » ، ولماذا ! يقصد بالتساؤل الأول حصر جميع أبعاد عملية التطوير ، أى المنهج الذى يجب اتباعه . أما التساؤل الثانى فيقصد به الأسلوب أو الأساليب التى يتعين استخدامها لإحداث التغيير المطلوب . أما التساؤل الاخير فيقصد به الدافع التطوير ذاته . وسوف نحاول وبايجاز شديد فى هذا الفصل إجابة هذه التساؤلات الثلاثة باعتبارها مدخلا مقترحا لتطوير المنظمة المصرية .

منهج التطوير

يتضح من استعراضنا لمناهج التطوير السابق الاشارة اليها أنها تشترك مع بعضها البعض من حيث الهدف ، إلا أنها تختلف من حيث الوسيلة . وعليه ، فان اختيار المنهج المناسب أمر لا يتعلق بمكونات هـــذا المنهج بقدر ما يتعلق بطبيعه الموقف الذى يتم فيه وضعه موضع التطبيق العملى . يتعلق اختيار المنهج المناسب بعاملين أساسيين وهما ؛ درجة التقدم والاستقرار الاقتصادى بشكل عام ، ومدى توافر الكفاءات البشرية . من الثابت تاريخيا أن هناك علاقة بين درجة التقدم الاقتصادى من ناحية وبين مدى رسوخ واستقرار مؤسسات المجتمع المعين من ناحية أخرى . فعلى سبيل المثال إذا نظرنا إلى المجتمعات الصناعية المتقدمة مثل الالويات المتحدة والمانيا وفرنسا وانجلترا ، فاننا نجدها تتمتع بدرجة عالية من

الاستقرار والذى ينعكس أثره على وضوح واستقرار جميع مؤسساتها ، الأمر الذى ينعكس بدوره على قيام هذه المؤسسات وفقا لمجموعة من المبادىء ، وليس قيامها واعتمادها على أكتاف أفراد بعينهم . وبنفس المنطق ، فاذا نظرنا إلى الدول المتخلفة والنامية ، فاننا نجـــد النقيض حيث تقل درجة رسوخ واستقرار مؤسساتها ، وحيث تزيد درجة اعتمادها على الافراد بدلا من المبادىء والبحوث العلمية . إلا أن ذلك لا يعكس عيبا محددا داخل هذه المجتمعات بقدر ما يعكس سنة التطور ذاتها . فالتطور عادة ما يبدأ بأفراد محدودى العـــدد ، ثم تتطور الأمور بفعل عنصر الزمن نتيجة للتقدم حيث يقل الاعتماد على الأفراد ويزيد الاعتماد على العلم .

وبالنظر إلى مصر باعتبارها دول نامية ، واستنادا إلى ما سبق قوله ، فانه قد لايكون من المنطقى الحديث عن تطوير المجتمع إذا كانت مؤسساته لازالت فى حاجة إلى تطوير. وبنفس المنطق فانه لا يجوز الحديث عن تطوير قدرات الأفراد، وذلك على مستوى المنظمة الواحدة ، إذا كانت هذه المنظمة غير مستقرة أصلا . الأكثر من هذا ، فان تطوير الأفراد أولا دون أن يصاحب ذلك تطوير للمنظمة ذاتها أمر قد يؤدى إلى الاحباط أو الانفجار ، وكلاهما مر .

وعليه ، فان المنهج الذى يجب الأخذ به فى تطوير المنظمة المصرية هو المنهج التنظيمى والذى يهدف أساسا إلى إعادة بناء المنظمة من داخلها . أما المنهج البشرى ، سواء الفردى أو الجماعى فانه لا يعتبر المنهج المناسب كنقطة بداية لتطوير المنظمة المصرية حيث أنه يأتى فى مرحلة زمنية لاحقة بعد تطبيق المنهج التنظيمى وما يعزز هذا الرأى العديد من المحاولات الجاده التى جرت فى مصر فى الماضى القريب والتى تمثلت فى عقد العديد من المؤتمرات والعديد من البرامج التدريبية لم تؤدى إلى

أية اصلاحات إدارية ، بل أدت إلى خلق شعور عام بالاحباط نتيجة لعـــدم حدوث عملية التطوير المتوقعة داخل المنظمات .

أما بالنسبة للعامل الثانى والخاص بالكفاءات البشرية فانه ليس من المتوقع أن تتوافر مثل هذه الكفاءات فى المجتمعات النامية . وحيث أن المنهج التنظيمى يعتمد على كفاءات إدارية محدودة العدد وهى تلك الكفاءات التى تتولى قيادة عملية التطوير ، لذلك فانه يعتبر أنسب المناهج جميعها فى مثل هذه المجتمعات .

اسلوب التطوير

إن أنسب أسلوب لتطوير المنظمة هو ذلك الذى ينبع من ذاتيتها ، ذلك أن التجربة فى مصر قد أثبتت أن أى تغيير يفرض على المنظمة قد يتم قبوله ظاهريا نتيجة لعامل الخوف فى حين يتم معارضته وتمييعه عملا .

وبشكل محدد ، فإن كيفية إحـــداث التطوير تعتمد فى رأيى على استخدام نوعين من الأساليب وهما ؛ الأساليب أو الادوات العلمية التى تستخدم فى بناء وتقييم الهيكل التنظيمى للمنظمة (مثل التخصص وتقسيم العمل ، ... الخ) ، وكذلك أسلوب « خطط تحسين الاداء » والذى سبقت الإشارة إليه .

إلا أن نجاح مثل هذه الأساليب يتوقف بصفة أساسية على ضرورة وجود قيادات إدارية على المستوى الأعلى داخل المنظمة تتوافر لديها القدرة والرغبة على إحداث التطوير المطلوب . وقد يتطلب الأمر فى هذه الحالة أن تقوم الدولة بتقييم القيادات فى المواقع المختلفة وفقا لمجموعة موضوعية من المعايير حيث يمكن من خلالها استبعاد العناصر غـــير الصالحة وكذلك اختيار العناصر التى يتوسم فيها النجاح .

الدافع على التطوير

قد يكون الدافع على التطوير أكثر التساؤلات أهمية . فبالرغم من علم الكثير من العاملين بأهمية تطوير المنظمات التى يعملون بها ، إلا أن السؤال الذى قد يسأله كل لنفسه هو « لماذا يتحمل هذا العبء » .

لا شك أن إجابة هذا السؤال يتطلب منا التعرض تفصيلا لمفهوم الدوافع ونظريات الدافعية ، وهذا ما سوف تعالجه فى مكان لاحق . ويكفينا القول الآن أن دوافع العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل وهما : العوامل الدافعة والتى ترتبط بالانجاز والترقى والتنمية الذاتية ، والعوامل الصحية والتى ترتبط بالعديد من السياسات التى تفرضها إدارة المنظمة وأهمها سياسات الأجور والمرتبات والحوافز المادية . وكما سوف يلاحظ القارىء فيما بعد فان منطق الدافعية يؤكد أهمية إشباع العوامل الصحية أكثر من العوامل الدافعة إذا كانت بيئة المنظمة بيئة غير مستقرة وغير مشبعة للحاجات بشكل عام ، والعكس صحيح حينما تكون هذه البيئة مشبعة عظم الحاجات . وعليه ، فإن الدافع المـــادى لا شك يحتل أهمية كبيرة فى مجال تحفيز الأفراد على التطوير وعلى ذلك فانى أعتقد أن تطوير المنظمة لن يتحقق إلا إذا ارتبط هذا التطوير بوجود نظام مجز للدوافع المادية . أضف إلى ذلك أيضا أنه من الأهمية بمكان ضرورة إيجاد وتطبيق نظام الحوافز الجماعية وذلك اتساقا مع النظرة الشاملة أو الكلية للمنظمة كوحدة واحـــدة ، ذلك أن الفصل بين المنظمة الصناعية ومنظمة الخدمة المدنية أو بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية فصل وهمى لا يؤدى إلا إلى تفكيك أوصال المنظمة الواحدة.

الباب الثاني

فاعلية المنظمة

مقدمة عامة

من البديهى القول أن مناهج تطوير المنظمات ليست هدفا فى حد ذاتها ، وإنما هى وسيلة لإحداث هذا التطوير المرتقب ، والذى لا بد وأن ينعكس نفسه فى النهاية على الفاعلية الكلية للمنظمة . وهذا بلا شك يثير العديد من التساؤلات حول مفهوم فاعلية المنظمة بكافة زواياه .

إن مفهوم فاعلية المنظمة مفهوم مركب ومعقد ، حيث لا يوجد اتفاق أو شبه اتفاق بين الكتاب حول معنى هذا المفهوم والعوامل المحددة له . أضف إلى ذلك أن الدراسات الميدانية فى ذلك المجال أوضحت وجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين كل من فاعلية المنظمة من ناحية والعوامل المحددة لها من ناحية أخرى ، الأمر الذى يجعل مفهوم فاعلية المنظمة أكثر تعقيدا مما نظن .

وقبل الدخول فى تفاصيل هذا الباب ، فانه يجدر بنا الإشارة إلى مشكلة المسميات العلمية المستخدمة والتى ترتبط بمفهومى الفاعلية والكفاية . فحيث يرمز لفظ « الفاعلية » إلى المواصفات الفنية المخططة مسبقا والتى توافرها حين انتاج السلعة أو الخدمة . فان لفظ « الكفاية » ما هو إلا تعبير عن عنصر التكلفة التى يتم بها إنتاج هذه المواصفات . وبالرغم من صحة هذه التفرقة ، إلا أننا سوف نستخدم كلا اللفظين معا كتعبير عن لفظ « الفاعلية » ، وذلك نظرا لصعوبة لصعوبة التعبير قياس التكلفة التى تنطوى عليها الأنماط السلوكية المختلفة للمديرين ، أى نظر لصعوبة التعبير الكمى عن كل كبيرة وصغيرة فيما يتعلق بالسلوك الادارى.

يتضمن هذا الباب أربعة فصول سوف يتناول فيها الكاتب بالشرح المفاهيم المختلفة الخاصة بفاعلية المنظمة ، معايير الفاعلية ، مقاييس الفاعلية، والأداء الفردى على التوالى .

الفصل الخامس

مفهوم فاعلية المنظمة

قام جيمس برايس فى كتابه Organizational Effectiveness [1] بتقديم قائمة من الفروض تدور جميعها حول فاعلية المنظمة . ويقصد برايس بالفاعلية ، وهو المتغير التابع ، درجه نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها . فعلى سبيل المثال ، فإن السجن الذى يتصف بوجود عدد قليل من حالات الهرب بين نزلائه يعتبر منظمة فعالة ، وبنفس المنطق ، فان المصحة النفسية التى تستطيع أن تشفى عددا كبيرا من مرضاها وإعادتهم مرة ثانيــــة إلى المجتمع تعتبر منظمة فعالة أيضا .

وحيث أن الفاعلية ترتبط بمدى القرب أو البعد عن تحقيق المنظمة لأهدافها فان تحديد ماهية الهدف أو الأهداف تعتبر مسألة هامة فى حد ذاتها تتطلب الخطوة الأولى فى تحديد الهدف ضرورة التفرقة بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية أو الإجرائية تعبر الأهداف الرسمية عن الأغراض العامة التى أنشأت المنظمة من أجلها ، والتى عادة ما يتضمنها مرسوم انشائهـــا والتقارير السنوية الخاصة بنشاطها وكذلك الأحاديث الرسمية التى يدلى بها المسؤولون فيها . أما الأهداف العملية أو الإجرائية فهى تلك الأهــــداف التى تعبر عن الناتج النهائى الذى يرتبط بالسياسات الفعلية التى تتبعها المنظمة . بمعنى آخر ، فان الأهداف

(١) James L Price, Organizational Effectiveness An Inventory of Propositions, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1966.

العملية تعطى فكرة واضحة عما تحاول المنظمة تحقيقه فى الواقع العملى ، بغض النظر عما تقوله الأهـــداف الرسمية لها . وعليه ، فان الفروض الموضوعة ترتبط بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها العملية وليس أهدافها الرسمية .

بنى برايس مجموعة الفروض المشار اليها آنفا على تحليل مكثف لخمسين دراسة ميدانية ، تم إختيارها وفقا لأربعـــة معايير أولا ، يجب أن تتضمن الدراسة بيانات مرتبطة بفاعلية المنظمة ، وقد يعنى ذلك بيانات مرتبطة بدرجة الفاعلية كما سبق تعريفها ، أو بيانات مرتبطة بالإنتاجية ، الروح المعنوية ، التطابق ، التكيف ، التعضيد والمساندة (والتى سوف يتم شرحها فيما بعد) . ثانيا ، يجب أن تكون الدراسة مكتوبة بجميع تفاصيلها . ثالثا — يجب أن تكون الدراسة نابعة من مصدرها الأصلى، وذلك تفاديا لأية تفسيرات إضافية لم تتضمنها الدراسة الأصلية . رابعا — يجب أن تدور الدراسة حول منظمة إدارية ، حتى يمكن تفادى تلك الدراسات التى عملت عن المنظمات الاختيارية أو التطوعية ، والتى تختلف فى مضمونها وفلسفتها عن المنظمة الإدارية .

تندرج الفروض الخاصة بفاعلية المنظمة تحت أربعة أقسام رئيسية وهى : النظام الاقتصادى ، النظام السياسى ، النظام الرقابى ، والنظام البيئى .

أولا — النظام الاقتصادى

يتكون النظام الاقتصادى لأية منظمة من تلك المكونات التى ترتبط مباشرة بإنتاج مخرجاتها . فعلى سبيل المثال ، نجد أن الدراسات التى عملت عن المصانع عادة ما تقوم بالتفرقة بين العمالة الإدارية وعمالة الإنتاج . فالمديرين والمشرفين والحاسبين والمهندسين وما شابههم من ذوى الياقات البيضاء عادة ما يطلق عليهم

لفظ العمالة الادارية ، فى حين ما يطلق لفظ عمالة الإنتاج على العمالة المهرة وأنصاف المهرة وغير المهرة وما شابههم من ذوى الياقات الزرقاء . وعليه ، فان الأنشطة التى تتولاها عمالة الإنتاج هى تلك التى تمثل المحـــور الأساسى للنظام الاقتصادى للمنظمة . إلا أنه يجب ملاحظة أن مكونات النظام الاقتصادى قد تختلف من منظمة لأخرى وفقا للاختلاف فى الأهداف . ففى المصنع مثلا نجد أن المحاسب يدخل فى حكم الموظف الإدارى ، فى حين أن نفس المحاسب فى مكتب للمحاسبة يعتبر المكون الأساسى للنظام الإقتصادى له .

الفرض الاول

« إن المنظمات التى يوجد بها درجة عالية من تقسيم العمل من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يوجد بها درجة منخفضة من تقسيم العمل » .

يقصد بتقسيم العمل المدى الذى تصل اليه المنظمة فى تقسيم الأنشطة المختلفة بها . تتمثل أحد المقاييس العامة لتقسيم العمل فى عدد الأدوار التى تتضمنها المنظمة. فكلما زاد عدد الأدوار المختلفة داخل المنظمة ، كلما كان ذلك دلالة على وجود درجة عالية من تقسيم العمل ، والعكس صحيح . يفرق بلو Blau(1) بين نوعين من تقسيم العمل وهما التقسيم التخصصى والتقسيم الروتينى . فحيث يتطلب النوع الأول تقسيم النشاط الاجمالى للمنظمة إلى مسؤوليات متخصصة تسمح باستخدام خبرات متخصصة (مثال ذلك المستشفى التى يتم تقسيمها إلى أقسام طبية متخصصة). فان النوع الثانى يعنى تقسيم العمل إلى مهام محـــددة وبسيطة ذات واجبات

---

(1) Peter M. Blau, and Others, The Structure of Small Bureaucracies, American Sociological Review, Vol. 31, April 1966, P. 186.

روتينية تتطلب الحد الأدنى من المهارة لتأديتها (مثال ذلك خطوط التجميع بالمصانع) .

يفترض هذا الفرض أن كلا من تقسيمى العمل يؤدى إلى زيادة الانتاجية ، أى زيادة معدل المخرجات إلى المدخلات . إلا أنه يجب ملاحظة أن هذا الفرض يفترض أيضا أن التقسيم الروتينى للعمل يؤدى إلى خفض الروح المعنوية للعاملين (أى الإقلال من الشعور العام بالرضاء) فى حين يؤدى التقسيم التخصصى للعمل إلى رفع الروح المعنوية لهم .

الفرض الثانى :

(فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بدرجة عالية من التعقد ، فان المنظمات التى يوجد بها درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإدارى من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يوجد بها درجة منخفضة من التخصص فى التقسيم الإدارى) .

يقصد بالتقسيم الإدارى الطريقة التى يتم بها توزيع العمل داخل المنظمة على الإدارات المختلفة بها . أما لفظ (التخصص) فانه يشير إلى درجة التداخل بين الأنشطة المختلفة للإدارات داخل المنظمة . فكلما قلت درجة التداخل . كلما زادت درجة استقلالية الادارات داخل المنظمة ، والعكس صحيح .

وإذا ما نظرنا إلى التقسيم الادارى التقليدى لوجدنا أن التقسيمات التى تتم وفقا للغرض (المنتج) ، الموقع الجغرافى أو المكانى ، والعملاء تتصف بوجود درجة منخفضة من التخصص فى التقسيم الادارى ذلك أن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها لا يتطلب سوى درجة منخفضة من التعاون بين إدارتها . اما التقسيم

الإدارى الذى يتم وفقـــا للوظيفة أو العملية Process or Function ، فانه يتميز بوجود درجة عالية من التخصص فى التقسيم الإدارى .

أما لفظ « التعقد » فإنه يشير إلى درجة المعـــرفة المطلوبة لإنتاج مخرجات المنظمة . هذا ويمكن قياس درجة تعقد المنظمة بنوع التعليم والدرجات العلمية المفروض توافرها فى أعضائهـــا . فكلما زادت نسبة وقوع التعليم والدرجات العلمية المفروض أن تتوافر فى أعضاء المنظمة (كالجامعة مثلا) كلما كانت المنظمة أكثر تعقدا ، والعكس صحيح . وتمثل هذه الحـــالة إستثناء من الفـرض السابق ، حيث أنه كلما زادت درجة تعقد المنظمـة ، وإن الدرجة العاليـة من التخصص فى التقسيم الادارى بهـا سوف لا تـؤدى إلى زيادة درجـــة فاعليتها .

الفرض الثالث

(فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بدرجة عالية من العمل المهنى ، فإن المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من الآلية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة منخفضة من الآلية .

يمكن تعريف (الآلية) بأنها درجة اعتماد مخرجات المنظمة على المصادر غـير الإنسانية (والحيوانيـة أيضاً) للطاقة . وهذا يعنى أنه كلما اعتمد الإنتاج على مصادر للطاقة مثل الكهرباء بصورة أكبر من اعتماده على الطاقات البشرية والحيوانية كلما كان ذلك دلالة على إرتفاع درجة الآلية ، والعكس صحيح . وبشكل عام ، فانه يمكن قياس درجة الآليـة بقياس نصيب الفرد العامل من الطاقة الكهربية المستهلكة داخل المنظمة .

أما العمل المهنى فيقصد به المدى الذى تصبح فيه الوظيفة المهنية متميزة بالمعرفة المجردة وكذلك بأهدافها الخدمية . ومن الأمثلة الواضحة على ذلك مهنة الطبيب نظراً لما تتطلبه من تعلم للمعارف الأساسية (المعرفة المجردة) ، وكذلك نظراً لما تتطلبه من ضرورة وجود اخلاقيات معينة تحتم ضرورة الإهتمام بالبشرية (أهداف خدمية) .

هذا ويجب ملاحظة أنه بالرغم من وجود إرتباط بين درجة الآلية من ناحية وبين الإنتاجية من ناحية أخرى ، إلا أنه كلما زادت درجة الآلية ، كلما زاد إحتمال إنخفاض الروح المعنوية للعاملين بشكل عام .

الفرض الرابع

(إن المنظمات التى تقوم بتجميع أو إنتاج مخرجاتها على أساس مستمر من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقوم بتجميع أو إنتاج مخرجاتها على أساس غير مستمر) .

يقصد بالأساس المستمر فى الانتاج التتابع المنتظم فى إنتاج السلعة خلال جميع خطوط الانتاج والتجميع بالمصنع . أما الأساس غير المستمر فى الانتاج فيقصد به القيام بعملية إنتاجية واحدة فقط لكمية معينة من الوحدات وليس لوحدة واحدة منها بحيث لا يبدأ العمل فى العملية الانتاجية التالية إلا بعد الانتهاء من العملية الانتاجية الأولى بالكامل .

نخلص من الفروض الأربعة السابقة بالقول أن النظام الاقتصادى للمنظمة الذى يؤدى إلى زيادة درجة فاعليتها هو ذلك النظام الذى يتميز بوجود درجة عالية من تقسيم العمل ، درجة عالية من التخصص فى التقسيم الادارى (فيما عدا تلك الحالات التى تزداد فيها درجة تعقد المنظمة) ، درجة عالية من الآلية (فيما

عدا تلك المنظمات التى تتصف بالطـــابع المهنى فى أنشطتها) ، واتباع الأساس المستمر فى الإنتاج .

هذا وتؤدى كل وسيلة من هذه الوسائل أو الأدوات إلى زيادة فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة . إلا أنه يجب ملاحظة أن مثل هذه المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة قد يكون لها بعض المساوىء أيضا . فالتقسيم الروتينى للعمل عادة ما يؤدى إلى خفض الروح المعنوية للعاملين نظراً لما ينطوى عليه هذا التقسيم من أداء أنشطة بسيطة ومتكررة . كذلك فان الآلة تؤدى إلى نفس الشىء نظراً لما تنطوى عليه من نقل العمل الرقابى والتحكم فيــه من الانسان إلى الآلة . هذا ويمثل رقم (٧) المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة .

بالنظر إلى النموذج الاقتصادى لمحددات الفاعلية ، فانه يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيداً ولعدة أسباب .

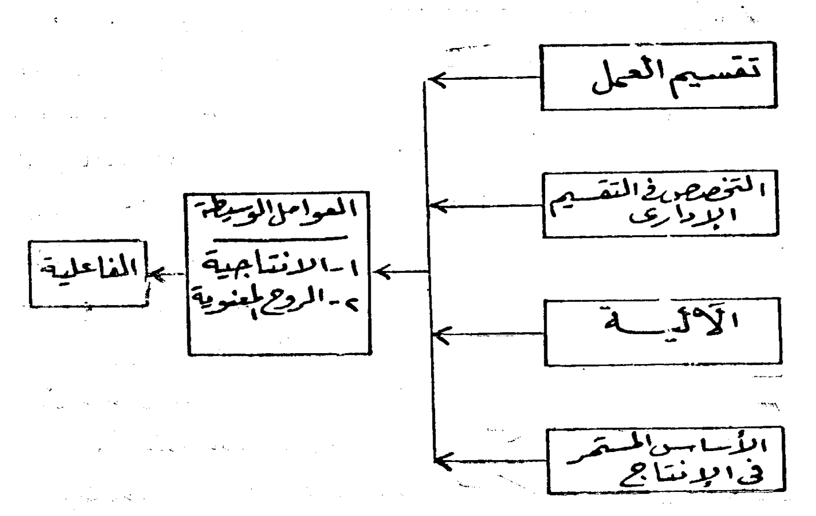
١ ـ أن هذه المحددات الأربعة لا تؤثر على فاعلية المنظمة من خلال العوامل الوسيطة فحسب ، بل أنها تؤثر على بعضها البعض أيضا ، وكذلك الحال أيضا بالنسبة للعوامل الوسيطة ذاتها .

٢ ـ أن هذا النموذج لم يأت شاملا لجميــع الظروف والضوابط التى ترتبط بفاعلية المنظمة .

٣ ـ أن العوامل الوسيطة قد لا تقتصر عما هو مذكور . فهناك بعض الأدلة التى تشير إلى أن التقسيم الروتينى للعمل قد يؤدى إلى زيادة درجة فاعلية المنظمة من خلال عامل التطابق ، أى من خلال التطابق بين الانتاجية الفعلية والانتاجية المثالية المرجوة .

٤ ـ أنه من المنطق محاولة ترتيب هذه المحددات وفقاً لدرجة تأثير كل منها على فاعلية المنظمة ، إلا أننا نفتقد الأساس الميدانى اللازم لعمل مثل هذا الترتيب .

المحددات الاقتصادية لفاعلية المنظمة



شكل رقم (٧)

ثانيا ـ النظام السياسى

يمكن تعريف النظام السياسى بأنه تلك المكونات أو الأجزاء "داخل" المنظمة التى تقوم باتخاذ القرارات والتى تحاول الحصول على التعضيد والمساندة لقراراتها من البيئة المحيطة بها. تعتبر عملية إتخاذ القرارات عملية أساسية داخل أية منظمة، فالأهداف يجب تحديدها، وكذلك إختيار النظام الاقتصادى الخاص بها، وكذلك توزيع الموارد المحدودة التوزيع الأمثل، وتكوين السياسات، ووضع القواعد المنظمة للعمل، وكذلك وضع إجراءات الرقابة ... الى آخره. وعليه، فان إتخاذ القرارات عملية لانهاية لها. أضف إلى ذلك أن المنظمة لاتقوم فقط باتخاذ القرارات، وإنما يجب عليها أن تحاول دائما الحصول على التعضيد والمساندة لها من البيئة المحيطة بها.

تنقسم مجموعة الفروض التالية إلى قسمين، أحدهما يتعلق باتخاذ القرارات، وهذا يعكس النظام السياسى الداخلى للمنظمة، والثانى يتعلق بالجهود التى تبذل للحصول على المساندة والتعضيد، وهذا يعكس النظام السياسى الخارجى لها.

١ ـ النظام السياسى الداخلى

الفرض الاول

« إن المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من القبول الاجتماعى **Legitimacy** لقراراتها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة منخفضة من القبول الاجتماعى لقراراتها ».

يمكن تعريف لفظ « القبـــــول الاجتماعى » بأنه تعبير عن مدى تقبل أفراد المجتمع لسلوك المنظمة. وعلى سبيل المثال فاننــــا عادة ما نجد القوانين التى

تتصف بدرجات عاليه من القبول الاجتماعى هى تلك القوانين التى يعتقد أفراد المجتمع بأنهم فى حاجة إليها ، وذلك بالاضافة إلى قبولهم للطريقة التى يتم بهـــا تشريعها ، والعكس صحيح .

الفرض الثانى

« إن المنظمات التى تتصف أساساً بوجود أساس قانونى — منطقى لاتخاذ القرارات من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تعتمـد أساسا على القيادة الجماهيرية كأساس لاتخاذ القرارات .

يمكن تعريف الأساس القانونى ـ المنطقى فى اتخاذ القرارات بأنه المدى الذى تقوم فيه المنظمة بتوزيع عملية اتخاذ القرارات على الأدوار المختلفة بهـا . أما القيادة الجماهيرية فى إتخاذ القرارات فيقصد بهـا المدى الذى تقوم فيه المنظمة بتوزيع عملية أتخاذ القرارات فيها على أفراد محدودين بذواتهم .

وبصفة عامة ، فقد أثبتت بعض الدراسات وجود إرتباط بين الأساس القانونى — المنطقى فى إتخاذ القرارات من ناحية وبين فاعلية المنظمة من ناحية أخرى ، فى حين أثبتت بعض الدراسات الأخرى أن مثل هذا الأساس أمر يندر وجوده عملياً ، ونتيجة لذلك قد تتأثر الروح المعنوية سلبا داخل المنظمة . هذا ويجدر بنـا القول أنه إذا كان بالامكان إعادة تنظيم تصارع القوى داخل المنظمة ، فان الأساس القانونى — المنطقى فى إتخـــاذ القرارات يزيد من درجة فاعلية المنظمة .

الفرض الثالث

« فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بوجود درجة عالية من التعقد ، فإن المنظمات التى توجد بها درجة عالية من المركزية فيما يتعلق باتخاذ

القرارات التكتيكية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى توجد بها درجة منخفضة من المركزية فيما يتعلق بالقرارات التكتيكية » .

الفرض الرابع

إن المنظمات التى توجد بها درجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لاتوجد بها درجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية».

يمكن تعريف المركزية بأنها تعبير عن درجة تركز عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة فعلى سبيل المثال ، إذا كانت جميع القرارات مركزة فى يد واحدة فقط داخل المنظمة . فان ذلك يعبر عن الدرجة القصوى من المركزية ، والعكس صحيح ، حينما يشارك كل فرد فيها فى عملية اتخاذ القرارات . ولا شك أن جميع المنظمات تقع على نقاط مختلفة بين الدرجة القصوى والدنيا على محور المركزية .

أما فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية والتكتيكية ، فانه يمكن تعريف الأولى بأنها تلك القرارات التى تركز على بقاء واستقرار ونمو المنظمة فى الأجل الطويل ، أما الثانية فهى تلك القرارات التى تتعلق بالانشطة اليومية اللازمة لحسن سير العمل بالمنظمة . ومن الامثلة الخاصة بالقرارات الاستراتيجية تلك التى تتعلق بأهداف المنظمة ونوعية الانتاج اللازم لتحقيق هذه الاهداف . ومن الامثلة الخاصة بالقرارات التكتيكية تلك التى تتعلق بدراسة قنوات الاتصالات ، تبسيط العمل ، إختيار العاملين .. إلى آخره هذا وقد يعبر البعض عن القرارات الاستراتيجية بالقرارات الحرجة أو مفهوم تكوين السياسات ، فى حين يعبر عن القرارات التكتيكية بالقرارات الروتينية أو مفهوم تطبيق السياسات .

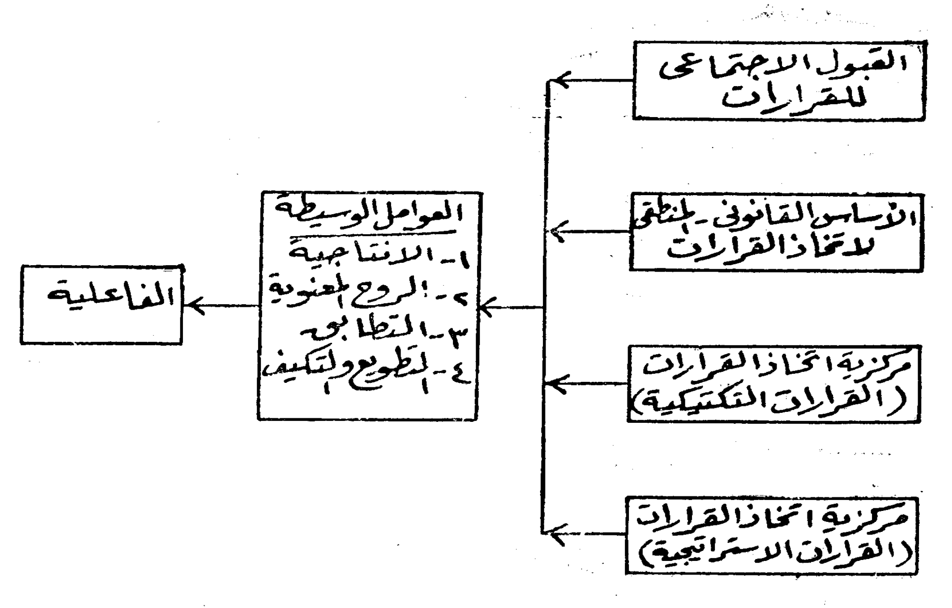
ومما يجدر ذكره أن هناك العديد من الدراسات التي أثبتت أهمية «المشاركة» في إتخاذ القرارات من جانب المرؤوسين ومدى إرتباطها بفاعلية المنظمة . وقد يبدو لأول وهلة أن هناك تناقضا بين هذه الدراسات وبين هذين الفرضين . إلا أن ذلك قد لا يكون صحيحاً بالضرورة ولعدة أسباب منها ؛ أن المشاركة لاتعني تمييع القرار أو عدم وجود سلطة مركزية لاتخاذه ، كما أن المشاركة قد تعني تغيير الموقف ليس إلى درجة دنيوية من المركزية بل من درجة قصوى إلى درجة عالية من المركزية (تغيير نسبي) ، وأخيرا ، فان المشاركة ليست شيئا مجردا وإنما ترتبط بادراك المرؤوس ذاته لمدى مشاركته في إتخاذ القرار .

مما سبق يتضح أن النظام السياسي الداخلي للمنظمة الذي يحتمل أن يؤدي إلى درجة أعلى من الفاعلية هو ذلك النظام الذي يتميز بالقبول الاجتماعي ، وجود أساس قانوني — منطقي لاتخاذ القرارات . درجة عالية من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات التكتيكية (باستثناء تلك الحالات التي تتصف بدرجة عالية من التعقد) ، ودرجة قصوى من المركزية فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإستراتيجية .

هذا وتؤثر هذه المحددات على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوته وأشكال مختلفة . فالنظام الذي يتصف بوجود درجة عالية من القبول الاجتماعي يزيد من الدافع على التطابق ، أما الأساس القانوني - المنطقي في اتخاذ القرارات فانه يقوم بتنظيم صراعات القوى القائمة داخل المنظمة ، في حين تؤدي الدرجة العالية من المركزية في اتخاذ القرارات إلى توجية السلوك البشري تجاه تحقيق أهداف المنظمة . هذا ويمثل شكل رقم (٨) المحددات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة .

وأخيرا ، فان هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيدا لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن النموذج الاقتصادي .

المحددات السياسية الداخلية لفاعلية المنظمة



شكل رقم (٨)

٢ ـ النظام السياسى الخارجى

إن محاولة المنظمة الحصول على التعضيد والمساندة لقراراتها من البيئة الخارجية المحيطة بها أمر يتطلب ضرورة التحديد الواضح لحدود المنظمة ذاتها ، أى التحديد الواضح للأعضاء وغير الأعضاء ، أى للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها .

لا شك أن أية منظمة لابد وأن تسعى للحصول على المساندة من كل من الأعضاء بها وغير الأعضاء . وسوف نعالج فى هـــذا الجزء محددات التعضيد والمساندة كما تأتى من النظام السياسى الخارجى المحيط بالمنظمة آخذين فى الاعتبار أنه كلما زادت قوة هذه المحددات ، كلما زادت درجة التعضيد والمساندة . الأمر الذى يزيد من درجة فاعلية المنظمة .

الفرض الاول

(إن المنظمات التى تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتمتع بدرجة منخفضة من الاستقلالية) .

يقصد بالاستقلالية درجة الحرية التى تتمتع بها المنظمة فى اتخـاذ القـرارات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بهـا فعلى سبيل المثال ، عادة ما نجد أن المنظمة الحكومية تخضع لقرارات سبق لجهـــات أخرى اتخاذها مثل حجم الموازنة وسياسات الأفراد وإجراءات الشراء ، أما منظمة الأعمال عادة ما تتمتع بدرجة أكبر من الاستقلالية بالمقارنة بمنظمة الخدمة المدنية .

الفرض الثانى

(إن المنظمات التى يوجد بها أيديولوجية محددة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها أيديولوجية محددة) .

الفرض الثالث

(إن المنظمات التى تتصف إيديولوجياتها بدرجة عالية من الاتساق والاهمية والتطابق من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف أيديولوجياتها بدرجة منخفضة من الاتساق والأهمية والتطابق) .

ليكن تعريف (الايديولوجية) بأنها مجموعة المعتقدات المعلنة للمجتمع والتى تهدف بالتأثير على سلوك الآخرين فيه . أما (الاتساق) فيمكن تعريفه بأنه تعبير عن درجة التوافق بين مكونات البيئة ـ أما الاهمية فانها ترمز إلى درجة الاهمية التى تعرض بها أفراد المجتمع تجاه أحد مكونات البيئة المحيطة بها . فاذا كانت سياسة المنظمة على سبيل المثال ترمى إلى خدمة أفراد المجتمع أولا وقبل كل شىء ، فانايديولوجيتها تصبح محددة وواضحة فى هذه الحالة . أضف إلى ذلك أن مثل هذه الايديولوجية تصبح على درجة عالية من الاتساق إذا ما تواكبت مع المنهج الاقتصادى الذى يؤمن به أفراد المجتمع ، وليكن المنهج الاشتراكى . فاذا قلنا أن أفراد المجتمع لايفضلون مثل هذه الايديولوجية فحسب بل ويعتبرونها ذات أهمية خاصة ، فان هذه الايديولوجية تصبح هامة . أما التطابق فهو تعبير عن درجة التوافق بين الأداء الفعلى والأداء المثالى ، كما سبق أن أوضحنا من قبل .

الفرض الرابع

« إن المنظمات التى توجد بها عضوية مؤثرة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية مؤثرة » .

الفرض الخامس

« إن المنظمات التى توجد بها عضوية مؤثرة ومن الصفوة المختارة من المحتمل

أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها عضوية مؤثرة ومن الصفوة المختارة » .

يمكن تعريف العضوية المؤثرة بأنها عملية استجلاب وتعيين أعضاء معينين بالمنظمة بهدف زيادة درجة القبول الاجتماعى لها داخل المجتمع Process of Co-optation . مثال ذلك الشركات العالمية التى تقوم بتعيين مديرين لفروعها بالخارج من الوطنيين الذين يعيشون داخل الاقطار التى توجد بها هذه الفروع ، وذلك حتى يمكن إكتساب درجة أعلى من القبول الاجتماعى لها . أما لفظ (الصفوة) فانه يرمز إلى تلك الفئة التى تقوم باتخاذ القرارات داخل المنظمة . وعليه ، فان الصفوة داخل المنظمة إنما تعبر عن أولئك الأفراد الاداريين والاشرافيين بها . أما لفظ (الصفوة المختارة) فانه يرمز إلى تلك الفئة التى تقوم باتخاذ القرارات الاكثر أهمية . وعليه ، فانه يمكن القول أن أفراد الإدارة العليا والوسطى يمثلون الصفوة المختارة داخل المنظمة ، فى حين يمثل أفراد الإدارة الاشرافية مجرد الصفوة أو الصفوة غير المختارة داخلها .

الفرض السادس

(إن المنظمات التى تتصف بدرجة أعلى من التمثيل الاجتماعى من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة أقل من التمثيل الاجتماعى) .

الفرض السابع

(إن المنظمات التى تتصف بدرجة أعلى من التمثيل الاجتماعى بواسطة الصفوة المختارة بها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتصف بدرجة أقل من التمثيل الاجتماعى بواسطة الصفوة المختارة بها) .

يقصد بالتمثيل الاجتماعى قيام أعضاء المنظمة بالمشاركة فى أعمـــال منظمات أخرى بهدف زيادة درجة القبول الاجتماعى لمنظمتهم من أفراد المجتمع . مثال ذلك أن يقوم بعض أفراد الادارة بمنظمة ما بالإنضمام التطوعى فى جمعيات ومنظمات أخرى بالمجتمع . هـــذا ويجب ملاحظة أن مفهوم العضوية المؤثرة يختلف عن مفهوم « التمثيل الاجتماعى » ففى الحالة الأولى تقوم المنظمة باختيار أفراد معينين من البيئة المحيطة بها للعمل بالمنظمة ، أما فى الحالة الثانية، فان أعضاء المنظمة هم الذين ينطلقون إلى البيئة الخارجية المحيطة بمنظمتهم ، وذلك بغض النظر عن كون الهدف فى كلتا الحالتين واحداً .

وبشكل عام ، فان إحتمال زيادة درجـــة فاعلية المنظمة يصبح كبيراً إذا ما نجحت المنظمة فى الحصول على قبول أفراد المجتمع لها . ومن الناحية الاخرى فإن إحتمالات الحصول على قبول أفراد المجتمع للمنظمة يزداد إذا ما نبع التمثيل الإجتماعى عن الصفوة المختارة داخل المنظمة ، أى عن أفراد الادارة العليا والوسطى . وهم الفئة الأكثر أهمية .

الفرض الثامن

« إن المنظمات التى توجد بها عضوية خارجية من الصفوة المختارة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بهـا عضو خارجية من الصفوة المختارة ».

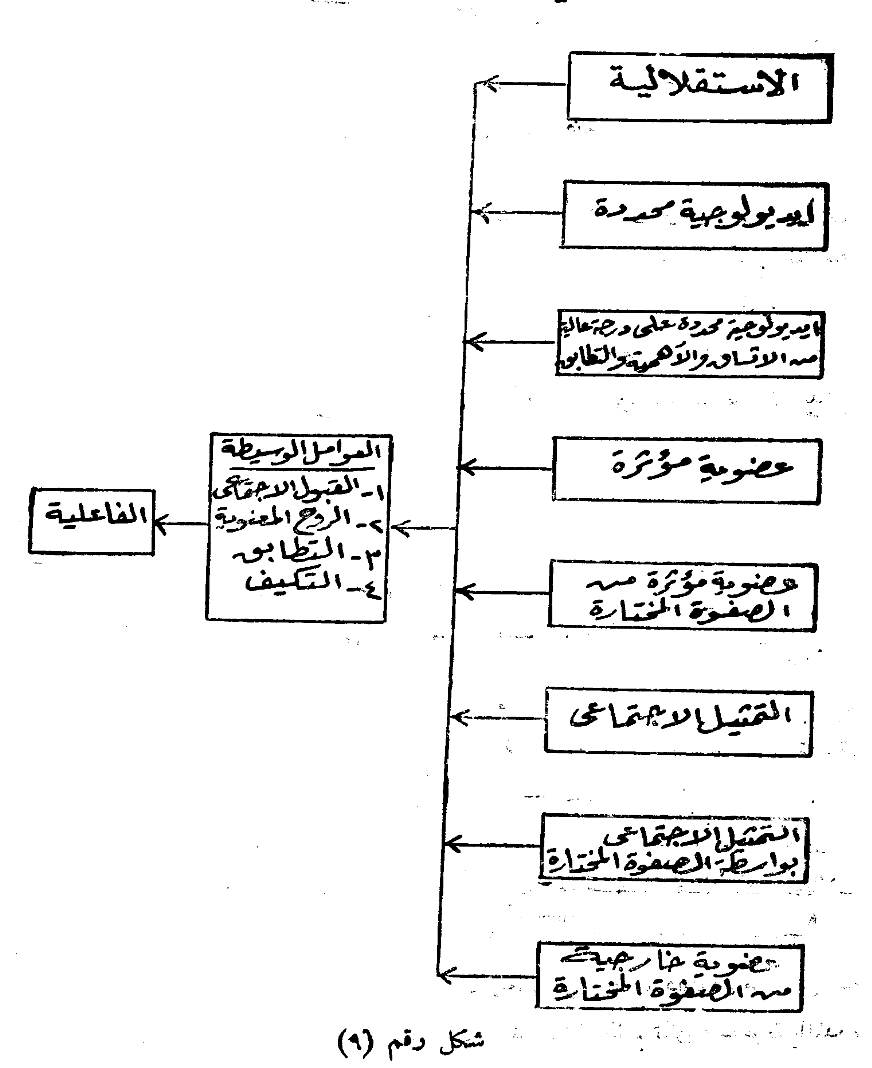
يقصد بالعضوية الخارجية الافراد والجماعات التى تقع خارج حدود المنظمة والتى تستفيد من أنشطتها بشكل مباشر . فعلى سبيل المثال نجد أن العضوية الخارجية للمنظمة الصناعية عادة ما تتكون من العملاء وحملة الاسهم والموردين وتجـار الجملة والتجزئة ، وهى تلك الجماعات التى تقع خارج حدود المنظمة وتستفيد بشكل مباشر فى تعاملها معها .

من الفروض السابقة يتضح أنه بالنسبة للبيئة السياسية الخارجية ، فان المنظمات التى يحتمل أن تكون أكثر فاعلية هى تلك المنظمات التى تتميز بوجود درجة عالية من الاستقلالية ، وجود أيديولوجية محددة وعلى درجة عالية من الاتساق والاهمية والتطابق ، وجود عضوية مؤثرة ، وجود عضوية مؤثرة ومن الصفوة المختارة ، وجود درجة عالية من التمثيل الاجتماعى وخاصة بواسطة الصفوة المختارة بها ، ووجود عضوية خارجية من الصفوة المختارة .

وكما سبقت الاشارة فان هذه المحددات السياسية الخارجية تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة . ففى حين نجد أن مفهوم الاستقلالية يؤدى بالمنظمة إلى نجاحها فى تحقيق أهدافها من خلال حرية الحركة التى تتمتع بها ، نجد أن باقى المحددات تؤدى إلى زيادة درجة الفاعلية من خلال تأثيرها على درجة قبول أفراد المجتمع للمنظمة ذاتها ، هذا ويمثل شكل رقم (٩) المحددات السياسية الخارجية لفاعلية المنظمة .

وأخيراً ، فان هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيداً لنفس الاسباب السابق ذكرها حين الكلام عن باقى النماذج السابقة .

المحددات السياسية الخارجية لفاعلية المنظمة



شكل رقم (٩)

ثالثا ـ النظام الرقابى

أوضحنا فيما سبق العديد من المحددات الاقتصادية والسياسية التى تؤثر على فاعلية المنظمة . إلا أنه يجب الاشارة إلى أن توافر الأدوات التى تمكن المنظمة من إتخاذ القرارات لا يعتبر كافيا فى حد ذاته ، بل يجب أن يتوافر لها أيضاً تلك الادوات التى تمكنها من تحفيز العاملين بها على التوافق مع مثل هذه القرارات . وعليه ، فإنه يمكن تعريف نظام الرقابة بأنه ذلك الجزء من المنظمة الذى يدفع العاملين بها على التوافق مع أهدافها .

الفرض الاول

« إن المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا توجد بها أنظمة جزاء حازمة » .

يقصد بالجزاء هنا كل من الاثابة والعقاب ، أى كل من الجزاء الايجابى والجزاء السلبى . يعنى هذا الفرض أن أنظمة الجزاء ، إن وضعت موضع التطبيق الحازم ، فإنها تؤدى إلى ما يسمى بالتطابق السلوكى ، أى إلى تطابق السلوك الفعلى للأفراد مع ما يجب أن يكون عليه هذا السلوك كما تراه المنظمة ، وهذا يؤدى بدوره إلى زيادة درجة فاعليتها . إلا أنه يجب ملاحظة أن هناك بعض الحالات التى يؤدى فيها عدم التطابق السلوكى إلى زيادة فاعلية أيضا كذلك يجب ملاحظة أن أنظمة الجزاء تعتبر شيئا مكملا لعملية إتخاذ القرارات ، ذلك أن مثل هذه القرارات ، مهما كانت جيدة ، فسوف تفقد قيمتها إذا لم تكن مصحوبة بالقدرة على وضعها موضع التنفيذ العملى .

الفرض الثانى

« إن المنظمات التى تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات محددة وموضوعية أساساً من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات غير محددة وغير موضوعية أساساً .

يقصد بالرئيس هذا هو ذلك الشخص الذى يناط اليه بمسئولية فرض القيم الخاصة بالمنظمة على المرؤوسين. أما المرؤوس فهو ذلك الشخص الذى يكون مسئولا عن ضرورة التقيد بهذه القيم . وعلى الرغم من أنه من الطبيعة تصور وجود نوع من التوافق بين كل من الرئيس (الذى يفرض القيم) والمرؤوس (الذى يتقيد بالقيم) ، إلا أن هذا التوافق قد لايكون مكتملا .

يقصد بالعلاقة المحددة الموضوعية تلك العلاقة التى لا يشوبها الإنفعال العاطفى والتحيز والتى تركز على المعايير غير الشخصية ، أى الموضوعية . فى إنجاز العمل . ومثل هذه العلاقة عادة مالاتتواجد إلا فى المجتمعات الصناعية المتمدينة . أما العلاقة غير المحددة وغير الموضوعية فهى تلك العلاقة التى يشوبها الإنفعال العاطفى والتحيز والتى تحكمها معايير شخصية بحتة ، مثال ذلك تلك العلاقات التى تسود أفراد العائلة الواحدة فى المجتمعات الريفية غير المتحضرة :

الفرض الثالث

« إن المنظمات التى توجد بها انظمة جزاء أكثر تدرجا من المحتمل أن تكون أكثر فاعليه من تلك المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاء أقل تدرجاً .

الفرض الرابع

إن المنظمات التى يوجد بها أنظمة جزاء جماعيـــة أساساً من المحتمل

أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى توجد بهـا أنظمة جزاء فردية أساساً » .

يصبح نظام الجزاء متدرجاً إذا كانت الخدمة المؤداه مصحوبة بالإثابة، والخدمة غير المؤداه مصحوبة بالعقاب . وهناك الكثير من التعبيرات التى تعبر عن فكرة التدرج فى أنظمة الجزاء مثل « الترقية من داخل المنظمة بدلا من خارجها » ، « وعدالة التوزيع » .

كذلك يعتبر نظام الجزاء جماعياً إذا ما بنى على ناتج عمل جماعة العمل كوحدة واحدة ، فى حين يعتبر النظام فرديا إذا ما ارتبط بناتج عمل كل فرد على حده .

الفرض الخامس

« إن المنظمات التى يكثر بها الاتصالات من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقل بها الإتصالات » .

يقصد بالاتصالات هنا عملية نقل وتبادل المعلومات ، أو بمعنى آخر ؛ عملية التكيف الإجتماعى بين العاملين فى ذات المنظمة .

الفرض السادس

« إن المنظمات التى تتصف بكثرة الاتصالات الرأسية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تكثر بها الاتصالات الرأسية » .

الفرض السابع

« إن المنظمات التى تتصف بكثافة الاتصالات الأفقية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تقل فيها الاتصالات الأفقية » .

يقصد بالاتصالات الرأسية نقل وتبادل المعلومات فيما يتعلق بالعلاقة القائمة

بين الرئيس والمرؤوس ويمكن النظر إلى هذه الاتصالات على أنها إما إتصالات صاعدة أو هابطة وعليه ، فان الاتصالات الرأسية الصاعدة تمثل المعلومات التى يتم نقلها من المرؤوس إلى الرئيس . وهناك الكثير من الإمثلة التى تعبر عن هذا النوع من الاتصالات مثل تقارير الاداء ، تقارير الميزانيات وتقارير الرقابة على الجودة .. الى آخره ، وهى تلك الاتصالات التى عادة ما يعبر عنها بلفظ « ارجاع الأثر » Feed back . أما الاتصالات الرأسية الهابطة فيمكن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات من الرئيس للمرؤوس. ومن الأمثلة الشائعة علىهذا النوع من الاتصالات الأوامر ، إجراءات العمل ، المذكرات .. إلى آخره .

أما الاتصالات الأفقية فيمكن تعريفها بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات بين الزملاء داخل المنظمة .

الفرض الثامن

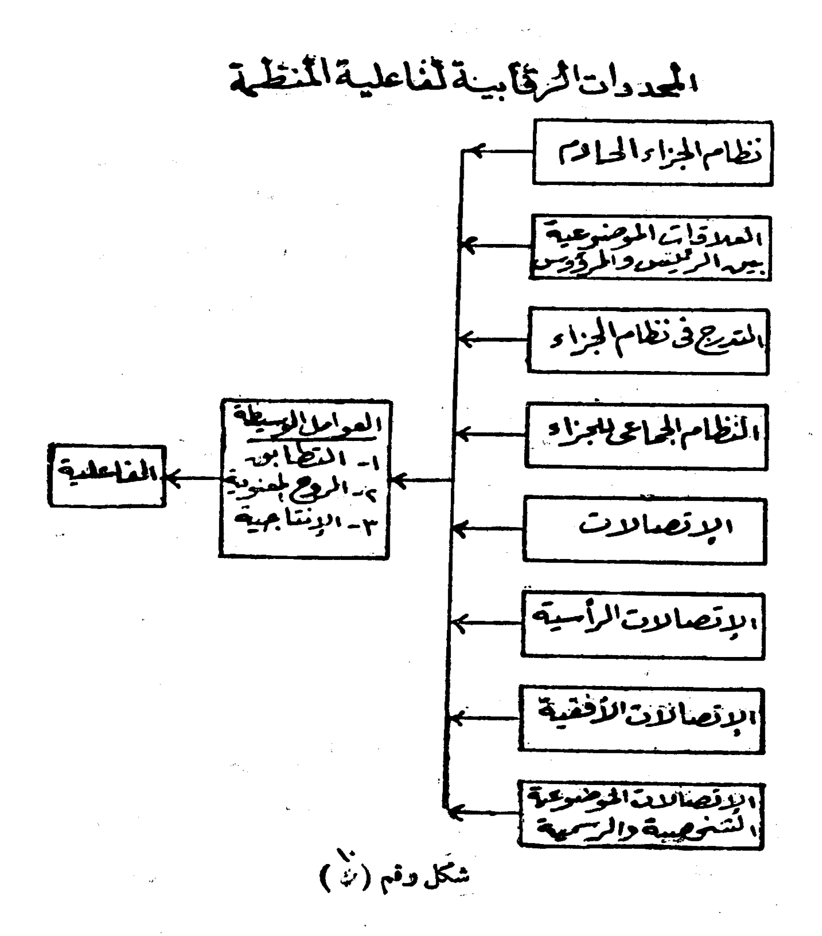
« إن المنظمات التى تتسم أنظمة الإتصالات بها أساساً بأنها موضوعية ، شخصية ورسمية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى تتسم أنظمة الإتصالات بها أساساً بأنها تعبيرية ، غير شخصية ، وغير رسمية » .

تعنى الموضوعية فى الإتصالات النقل وتبادل المعرفة ذاتها ، أما الإتصالات التعبيرية فانها تعنى نقل وتبادل المعلومات الإنفعالية والعاطفية . أما الإتصالات الشخصية فهى تلك الإتصالات التى تجرى بين فرد فى مواجهة الآخر . فى حين أن الإتصالات غير الشخصية تعنى نقل المعلومات باستخدام كافة الوسائل فيما عدا وسيلة المواجهة الشخصية : وأخيراً ، فان الإتصالات الرسمية هى تلك التى تتم بين الرئيس والمرؤوس فى حين أن الإتصالات غير الرسمية هى تلك التى تدور بين الزملاء بعضهم البعض .

مما سبق ذكره يتضح أن النظام الرقابي الذي يحتمل أن يؤدي إلى زيادة درجة فاعلية المنظمة هو ذلك النظام الذي يتميز بوجود نظام جزاء حازم ، وجود علاقة محددة وموضوعية بين الرئيس والمرؤوس ، وجود نظام متدرج للجزاء وجود نظام جماعي للجزاء ، كثرة الاتصالات الرأسية والأفقية ،ووجود نظام إتصالات موضوعي وشخصي ورسمي .

وكما سبق القول فان هذه المحددات تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوتة وأشكال مختلفة . فعلى سبيل المثال نجد أن نظام الجزاء الحازم يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وإحداث التطابق السلوكي . كذلك تؤدي للعلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوس إلى احداث التطابق السلوكي أيضاً . أما التدرج في نظام الجزاء فانه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لما يحويه من عدالة في التوزيع . أما النظام الجماعي للجزاء فانه يؤدي إلى زيادة درجة التفاوت بين الأفراد وكذلك تبسيط اجراءات العمل وخفض العمالة الإدارية غير المطلوبة وزيادة الانتاجية كذلك نجد أن نظام الاتصالات المكثف يؤدي إلى زيادة درجة وضوح الرؤيا للعاملين بالمنظمة وبالتالي احداث التطابق السلوكي أما نظام الاتصالات الأفقية فانه يؤدي إلى الإقلال من سوء الفهم وامكان الاتفاق بسرعة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى احداث التطابق السلوكي المنشود . وأخيراً فان النظام الموضوعي للإتصالات يؤدي إلى زيادة الانتاجية في حين يؤدي النظام الشخصي للإتصالات إلى زيادة درجة الدقة في حين يؤدي النظام الرسمي للإتصالات إلى زيادة درجة التأكد في نقل المعلومات .هذا ويمثل شكل رقم (١٠) المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة.

وأخيراً ، فان هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيداً لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن باقي النماذج السابقة .


المحددات الرقابية لفاعلية المنظمة
نظام الجزاء الحازم
العلاقات الموضوعية بين الرئيس والمرؤوس
التدرج فى نظام الجزاء
النظام الجماعى للجزاء
الإتصالات
الإتصالات الرأسية
الإتصالات الأفقية
الإتصالات الموضوعية الشخصية والرسمية
العوامل الوسيطة
١- التطابق
٢- الروح المعنوية
٣- الإنتاجية
الفاعلية

شكل رقم (١٠)

رابعا — النظام البيئى

يقصد بهذا النظام مجموعة المحددات التى تتعلق بالسكان والبيئة

الفرض الاول

« فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى تتصف بوجود درجة عالية من العمل المهنى ، فان المنظمات يكبر حجمها من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى يقل حجمها » .

يمكن تعريف الحجم هنا بأنه كمية الناتج الذى يتم إنتاجه وتوزيعه . من المقاييس المتعارف عليها لحجم المنظمة ؛ قيمة الأصول ، رقم المبيعات ، رقم الأرباح ، عدد العاملين ، وعدد حملة الأسهم . ومن المتوقع أنه كلما كبر حجم المنظمة كلما أصبحت أكثر ميلا إلى التركيز على أهدافها ، فى حين أنه كلما صغر حجم المنظمة كلما أصبحت أكثر ميلا إلى التركيز على البشر .

الفرض الثانى

« فيما عدا تلك الحالات (المنظمات) التى يكون فيها النوع من التغير المكانى مصحوبا بدرجة عالية من العمل المهنى ، فان المنظمات التى تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية » .

الفرض الثالث

« إن المنظمات التى تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية الهادفة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من تلك المنظمات التى لا تتمتع بالقدرة على الحركة المكانية الهادفة » .

يمكن تعريف الحركة المكانية بأنها قدرة الفرد على الحركة من مكان لآخر . ومن الامثلة الشائعة التي تبرز هذا المفهوم أولئك الذين يشغلون المناصب العسكرية بالجيش . من الشائع أن يكون هناك إرتباطاً بين الحركة المكانية والحركة الرأسية بمعنى آخر ، إذا اخذنا حالة أحد ضباط الجيش فانه يمكن القول أن نقله من مكان جغرافى لمكان جغرافى آخر (حركة مكانية) عادة ما يصاحبها ترقية إلى رتبة أعلى (حركة رأسية) . إلا ان ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من حدوث التغيير الأول دون الثانى ، او العكس فى بعض الحالات .

هذا ويمكن التفرقة بين نوعين من الحركة المكانية . فالنوع الأول منها (ا) يمكن تعريفه بأنه القدرة على اداء الفرد لأدوار عمل مختلفة فى اماكن جغرافية متعددة . اما النوع الثانى (ب) فهو ذلك الذى يعنى قدرة الفرد على اداء نفس الدور فى اماكن جغرافية متعددة .

كذلك يمكن النظر إلى الحركة المكانية من حيث الغرض من ورائها فالحركة المكانية الهادفة هى ذلك النوع من التغيير الخاص بفرد ما من مكان جغرافى لآخر بهدف زيادة درجة الفاعلية فى المكان الثانى . اما الحركة المكانية غير الهادفة فهى ذلك النوع من التغيير الخاص بفرد ما وما الذى لا يرتبط بفاعليته . ومن امثلة ذلك النوع من التغيير تشجيع الأفراد على الخروج إلى المعاش المبكر او ترك العمل بشكل او آخر .

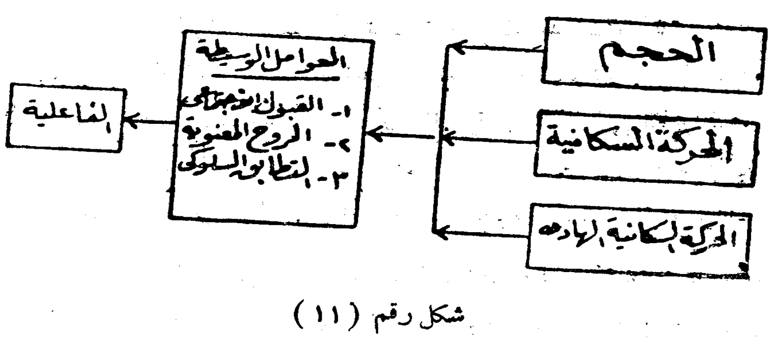
مما سبق ذكره يتضح ان المحددات البيئية التى يحتمل ان تؤدى إلى درجة اعلى من فاعلية المنظمة تتطلب ان تتميز المنظمة بكبر الحجم (فيما عدا تلك المنظمات التى تتصف بدرجة عالية من العمل المهنى) . القدرة على الحركة المكانية (فيما عدا النوع (ا) من الحركة المكانية الذى يصاحب تلك المنظمات التى تتصف بدرجة

عالية من العمل المهنى) ، والحركة المكانية الهادفة .

وكما سبق القول فان هذه المحددات تؤثر على فاعلية المنظمة بدرجات متفاوته وبأشكال مختلفة . ففى حين نجد أن كبر حجم المنظمة يؤدى إلى تقوية الروابط بينها وبين العضوية الخارجية لما بما يحويه ذلك من تعضيد ومساندة لقراراتها ، نجد أن النوع (أ) من الحركة المكانية يؤدى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ، فى حين يؤدى النوع (ب) من الحركة المكانية إلى زيادة درجة التطابق السلوكى. أما الحركة المكانية الهادفة فانها تبدو أكثر الأدوات تأثيراً على فاعلية المنظمة نظراً لإرتباطها المباشر بها . هذا ويمثل شكل رقم (١١) المحددات البيئية لفاعلية المنظمة.

وأخيراً ، فان هذا النموذج لمحددات فاعلية المنظمة يمكن تصويره بشكل أكثر تعقيداً لنفس الأسباب السابق ذكرها حين الكلام عن النماذج السابقة .

المحددات البيئية لفاعلية المنظمة



شكل رقم (١١)

ملاحظات عامة

هناك بعض الملاحظات العامة على نماذج محددات فاعلية المنظمة تتلخص فيما يلى :

١ — أن العوامل الوسيطة أى تلك التى تتوسط المحددات من ناحية وفاعلية المنظمة من ناحية أخرى تضمنت العديد من المؤشرات السلوكية بما فى ذلك المؤشر الخاص بالإنتاجية . وحيث أن الانتاجية أو زيادتها هى الناتج النهائى ، لذلك فانه ليس من المنطقى أن تذكر ضمن العوامل الوسيطة، بل كان من الأجدر ذكرها ضمن العامل النهائى , أى الفاعلية ، لانها بطبيعتها ليست عاملا وسيطا .

٢ — أن الفصل بين كل مجموعة من المحددات وليس المحددات داخل المجموعة الواحدة ، أمر غير جائز ، نظراً للارتباط المنطقى الذى يوجد بين جميع الأنظمة الفرعية ، وأثر ذلك بطبيعة الحال على فاعلية المنظمة .

٣ — أنه وإن كانت هناك أربعة انظمة فرعية تؤثر على فاعلية المنظمة ، إلا أن جيمس برايس لم يقم بترتيبها حسب اهمية كل منها . ونظراً لتعقد النموذج اصلا ، فان عمل مثل هذا الترتيب يصبح امرا له اهميته ، إذا ما اريد لهذا النموذج ان يوضع موضع التطبيق العملى .

وبالرغم من هذه الملاحظات العامة ، فإن هذا النموذج يعتبر فى الأعمال الأكاديمية الشائقة نظراً لتصدى الباحث لموضوع غاية فى التعقيد، وهو موضوع فاعلية المنظمة ، ونظراً لاستفادة فى أداء هذا العمل على التحليل الموضوعى لدراسات ميدانية متعددة ، وليس إلى مجرد افكار نظرية بحته .

الفصل السادس

معايير فاعلية المنظمة

أستعرضنا فى الفصل السابق المعنى العام لمفهوم فاعلية المنظمة ، وكذلك مجموعة العوامل التى تؤثر عليها وذلك من خلال مجموعات الفروض السابق ذكرها . إلا أن كل ذلك لا يعنى نهاية قصة الفاعلية بل بدايتها ، ذلك أنه لا يمكن التفرقة بين درجات الفاعلية المختلفة إلا من خلال الإيضاح الكافى لماهية معايير الفاعلية ذاتها. هذا ولا يجب على القارىء أن يخلط بين معايير الفاعلية ومقاييسها ، ذلك أن المعيار هو هدف فى حد ذاته ، أما المقياس فهو مجرد أداة لقياس درجة النجاح فى تحقيق هذا الهدف .

يمكن النظر إلى المعايير الفاعلية باعتبارها مجموعة الأهداف التى تود المنظمة تحقيقها فى الآجال القريبة والبعيدة . بمعنى آخر أكثر عمومية وشمولا ، فإن بقاء ونمو المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء على قيد الحياة فى الأجل القصير وكذلك بقدرتها على النمو فى الاجل الطويل . وعليه فإنه يمكن التعبير عن فاعلية المنظمة بقدرتها على البقاء والنمو .

لاتستطيع أية منظمة أن تبقى أو تنمو إلا كانت قادرة على تخطيط عملية البقاء والنمو ذاتها . وبهذا الصدد ، فقد استعرض وارن بنس[1] Warren Bennis ثلاثة نماذج مختلفة .

١ - النموذج التعادلى :

يركز هذا النموذج على محاولة خلق المنظمة التى تخلو مع التضارب ، وذلك

---

(1) Warren Bennis, "Changing Organizations," New York, Mc Graw Hill Book co. Inc: 1966, ch. 7.

من خلال الإقلال من حالات القلق والتوتر التى قد تسودها ، وكذلك من خلال جعل الأنظمة الفرعية بها ، أى الادارات المختلفة ، أكثر قدرة على التجاوب بدلا من أخذ المواقف الدفاعية . وعليه ، فان هذا المنهج يعتمد أساسا على التعرف على مواطن الضعف بالمنظمة والاقلال من حالات القلق والتوتر داخلها وذلك باستخدام أسلوب المناقشات الجماعية والايضاح المستمر بطبيعة المشاكل التى تواجهها المنظمة .

٢ - النموذج التنموى :

يركز هذا النموذج على محـــاولة خلق علاقات واضحة وصريحة بين أفراد المنظمة وذلك حتى يمكن تنمية العلاقات والقيم التى تساعد على بقـــائها ونموها . وعليه ، فان الهدف فى ظل هذا النمـــوذج ينحصر فى تنمية العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة الواحدة حتى يستطيع هؤلاء الأفراد القيام باتصالات أكثر فاعلية لحل مشاكل المنظمة فى المجالات الرسمية وغير الرسمية . وتعتبر المختبرات النفسية وتدريب الحساسية بمثابة الأساليب التى يتم استخدامها لاحداث التغيير المطلوب .

- النموذج العضوى :

يركز هذا النموذج على الرغبة فى خلق العمل الجماعى كأسلوب للاداء العضوى لوظائف المنظمة . ومن الأمثلة على هذا الأسلوب منهج بليك وموتون Blake and Mouton والمعروف باسم الشبكة الادارية ، والذى يركز أساسا على استنباط تلك الأنماط القيادية التى تتواكب مع العمل الجماعى .

مراحل نمو المنظمة

وفى هذا المجال أيضا استعرض جوردون لبيت [1] Gordon Lippitt نموذجا آخرا يركز فيه على التقييم الواقعى للمنظمة بهدف تحديد المشاكل الأساسية التى تواجهها حاليا وتخطيط الجهود اللازمة لحلهـــا حتى يمكن الحفاظ على المنظمة ومساعدتها على النمو مستقبلا .

يصور جدول رقم (٤) المراحل المختلفة التى تنطوى عليها عملية نمو المنظمة ، وكذلك والمشاكل الأساسية موضع البحث بالنسبة لكل مراحله ، وكذلك النتائج التى قد تترتب عدم نجاحها فى مواجهتها . تنحصر مراحل نمو المنظمة فى ثلاث مراحل رئيسية وهى مرحلة الولادة ، مرحلة الشباب ، ومرحلة النضج ، حيث تنقسم كل منها إلى مرحلتين فرعيتين . وعليه فانه يجب على المنظمة التعرف على المشاكل الأساسية التى تواجهها وتخطيط الجهود اللازمة للتغلب عليهـــا حتى تستطيع أن تنطلق إلى مرحلة أكثر تقدما من مراحل نموها ، ذلك أن الفشل فى أداء هذه المهمة يؤدى بالمنظمة إلى الجمود ثم الوفاة (الافلاس) .

هذا ويجب ملاحظة أن مرحلة الولادة لايجب أن تكون قاصرة على الصناعات البدائية ، كما أن مرحلة النضج لايجب أن تكون قاصرة على الصناعات المتقدمة العملاقة . فقد تبلغ منظمة صغيرة الحجم مرحـــلة النضج فى حين قد لاتستطيع منظمة كبيرة تخطى مرحلة الشباب . وعليه فان معايير الانتقال من مرحلة إلى أخرى من مراحل النمو أمر ليس مرهونا بحجم المنظمة مبيعاتهـا أو عدد العاملين فيها بل بقدرتهـا وأسلوبها على التعرف على مشاكلها الأساسية وإيجاد أنسب الطرق لمعالجتها.

وفيما يلى شرح تفصيلى لمعايير فاعلية المنظمة كما هى معبر عنها بمراحل بقائها ونموها.

---

(١) Gordon L, Lippitt, « Organization Penewal, » New York, Appleton – Century Crofts, 1969, pp. 27 – 41.

جدول رقم (٤) مراحل نمو المنظمة

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	المشاكل الأساسية	النتائج المترتبة على الفشل
الولادة	١ - خلق المنظمة الجديدة	مايجب المخاطرة به	أحباط وجمود
	٢ - القدرة على الحياة	مايجب التضحية به	وفاة المنظمة وأعانات مادية خارجية
الشباب	٣ - الاستقرار	كيف ننظم	تنظيم وإدارة بالمآزق واتجاهات وسياسات انتهازية
	٤ - السمعة والفخر	كيف تراجع وتقيم	صعوبة اجتذاب الأفراد الأكفاء وكذلك العملاء بالإضافة إلى خلق صورة مشوشة وعدوانية للمنظمة
النضج	٥ - التميز	هل يجب التغيير وكيف	اتجاهات دفاعية غير ضروية ، تحلل طاقات المنظمة ، وفقد العناصر البشرية الخلاقة
	٦ - الزيادة فى المجتمع	هل يجب المشاركة وكيف	فقد المنظمة لاحترام المجتمع وتقديره ، مع احتمال الخسارة

المصدر: G L. Lipiptt, op. cit., p. 29

اولا - مرحلة الولادة :

تتضمن هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين وهما مرحلة الظهور ومرحلة البقاء على قيد الحياة :

١ - مرحلة الظهور :

يواجه أصحاب المنظمة فى هذه المرحلة سؤالا حيويا يتعلق بماهية مايجب المخاطرة به وكذلك مقدار الرغبة فى المخاطرة . إن الإجابة الدقيقة لهذا السؤال هى التى تحدد ظهور المنظمة إلى حيز الوجود من عدمه .

قد تتولد لدى فرد ما فكرة جديدة تتعلق بتقديم سلعة أو خدمة جديدة ، إلا أن مجرد وجود الفكرة فى حد ذاتها ليس أمراً كافياً ، بل يجب ربطها بخطط وإمكانات مادية وبشرية حتى تصبح واقعاً ملموساً ، وحينئذ فقط تولد المنظمة . وهناك بطبيعة الحال العديد من الأسئلة والاستفسارات التى يجب إجابتها قبل ولادة المنظمة مثل تلك التى تتعلق بالأسواق والمنافسة والموقع والتكاليف والقوى البشرية وإجراءات العمل ... الخ ومرة أخرى فإن هذه الاستفسارات لن تتعدى مرحلة الفروض إلا إذا عرف من هو الشخص أو الأشخاص الذين تتوافر لديهم الرغبة فى المخاطرة بأموالهم وأوقاتهم وطاقاتهم وسمعتهم لإعطاء فرصة الظهور للفكرة ذاتها .

٢ - مرحلة البقاء على قيد الحياة :

بعد الولادة مباشرة تبدأ المنظمة الدخول فى مأزق من نوع جديد ، ألا وهى القدرة على البقاء على قيد الحياة . وعليه ، يصبح السؤال التالى الذى يواجه المنظمة هو ذلك الذى يتعلق بمقدار التضحية التى يجب تكبدها . ومن المفارقات الغريبة هو أن كل إيراد أو كسب للمنظمة عادة مايكون مصحوبا بالتضحية بشىء آخر

مقابلة . وعليه ، فحتى يمكن للمنظمة تحقيق كسب معين فإنه يجب عليها ، منه خلال الأفراد العاملين بها ، التضحية بأشياء أخرى مثل المدخرات الشخصية ، وقت الفراغ ، الطاقة والجهد ، الصحة العامة ، العلاقات الأسرية، الراحة الجسدية، وراحة البال . كذلك فقد تتمثل التضحية فى تأجيل الحصول على أشياء أخرى مرغوبة مثل المـــال أو شراء سيارة جديدة ، إلى ماغير ذلك . أن المعيار الذى يجب الأخذ به حين عمل مثل هذه التضحيـــات لابد وأن يرتبط بطول الفترة الزمنية التى يمكن تحمل التضحية خلالها ، وكذلك بقدرة هذه التضحية على الإبقاء على المنظمة على قيد الحياة .

عادة ماتولد المنظمات فى جو مشحون بالقلق والأمل ، فى نفس الوقت الذى يتعين عليها فيه مواجهة الحياة بكل مافيهـــا من تحديات . فعلى سبيل المثال نجد أن نصف المنظمات التى تولد فى الولايات المتحدة الأمريكية تموت فى عامها الأول وأن أقل من نصف المتبقى بقليل لايمكنها العمل بعد عامها الثانى . وهناك العديد من الأسباب التى تفسر هذه الظاهرة مثل عدم وجود التخطيط السليم ، عدم القدرة على التنبؤ ، الخطأ فى تقدير حجم السوق ، عدم كفاءة رأس المال ، وانعدام القيادة الادارية الفعـــالة . وحتى تلك المنظمات التى لاتواجه مثل هذه الصعوبات فقد يتعين عليها مواجهتها مستقبلا ، إذا ماتغيرت الظروف المحيطة بها لغير صالحها . وأخيراً فهناك بعض المنظمات التى تظل تصارع ولفترات طويلة للخروج من هذه المرحلة دون جدوى ، وهذه هى المنظمات التى تكاد تغطى ايراداتها نفقاتها فى حين نجد بعض المنظمات أكثر قدرة على تخطى هذه المرحلة والانتقال إلى أخرى أكثر تقدما فى وقت قصير .

ثانيا - مرحلة الشباب

تتضمن هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين وهمـــا مرحلة الإستقرار ومرحلة السمعة والفخر.

٣ - مرحلة الاستقرار

إذا ما استطاعت المنظمة اجتياز مرحلة الولادة بشقيها ، فإن التحدى الذى يواجهها بعد ذلك هو ذلك الذى يتعلق برغبتهـا فى الوصول إلى التنظيم السليم وقدرتها على تقبل النظام ووضعه موضع التنفيذ العملى .

بمرور الوقت تبدأ المنظمات فى الكبر ، وهذا يؤدى بدوره ، إلى تغيير طبيعة العلاقات القائمة بين قادتها القدامى ، الأمر الذى يؤدى إلى تعقد المنظمة وكبر حجم السجلات المطلوبة لها وكذلك فقدان بعض الحريات . وعليه ، يصبح من الصعوبة بمكان المفاضلة بين الإستمرار فى النمو بمـا يصاحب ذلك من استقرار أكبر وبين الحفاظ على العلاقات الوثيقة السابقة بما يصاحبها من الرغبة فى الرقابة اللصيقة على كل شىء .

تتميز مرحلة الشباب بأنها أقل خطورة بالمقارنة بمرحلة الولادة ، ذلك أن المنظمة تكون قد استطاعت أن تتكيف مع البيئة المحيطة بهـا . وعليه ، فإنه كلما قلت مقدار الضغوط الخارجية الواقعـة على المنظمة ، كلما أصبحت مظاهر ضعف المنظمة انعكاساً لمواطن الضعف التى تصاحب تنظيمها الداخلى أساسا . مثـال ذلك التوتر الذى يصاحب العلاقات بين الأفراد بالمنظمة ، واختلاف وجهات النظر بين كل من المؤسسين والإدارة والعاملين بشكل عام . أضف إلى ذلك أنه فى هذه المرحلة يبدأ كل فرد فى التفكير فى توقع الحصول على نصيبه الآن بعد تحمل تضحيات الماضى . كذلك نجد أن عملية الدافعية تصبح

ظاهرة أكثر تعقدا نظرا لتضارب المصالح بين الأفراد، ونظرا للاختلاف الآراء حول أهمية الكسب فى الأجل القصير بالمقارنة بالكسب فى الأجل الطويل. كذلك تواجه الإدارة مشكلة التدريب وإعادة التدريب للعاملين بها ومحاولة خلق روح الفريق والحفاظ على مجموعات ثابتة من عملائها .

إن الرغبة فى تقبل النظام وفرضه على الآخرين بالمنظمة يعتمد على التوسع فى حجم العمل ، وبالتالى المنظمة ، لاينتهى نموها ، ذلك أن النمو يتطلب ضرورة إعادة تنظيم المنظمة من داخلها حتى تتفادى الارتباطات التى تفوق مواردها والتأكد من قدرتها على تحقيق عائد مادى ثابت ومستقر قبل التفكير فى زيادته .

٤ – مرحلة السمعة والفخر

يلى المراحل السابقة أن تصبح المنظمة أكثر اهتماما فى علاقتها بالمجتمع الذى تعيش فيه . وبالتالى ، فإن السؤال الذى يواجهها فى هذه المرحلة هو ذلك الذى يتعلق بمدى رغبتها الحقيقية فى تقييم ذاتها .

قد يؤدى الاستقرار إلى حالة من الجمود ، إلا إذا توافر لدى المنظمة الاستعداد الجاد لإعادة النظر فى منتجاتها وخدماتها وكل مايتعلق بهـا من الداخل ومن الخارج . وعند هذه النقطة فإن « ذاتية » المنظمة تصبح حقيقة لايمكن إغفالها .

بالمرور فى مرحلة الشباب لاتصبح المنظمة موضع تهديد ، وعليه ، فإنهـا تبـدأ فى التطلع إلى التقدير وضرورة الحصول عليه . إلا أنه يجب ملاحظة أن المنظمة فى مثل هذه المرحلة أيضا عادة ماتميل إلى الدفاع عن ذاتها أمام أى نقد ، ذلك أن العاملين بها عادة مايصلون إلى النقطة التى يتحدثون فيهـا عنها بكل فخر وإعزاز . وعليه ، فإن المشكلة التى تمر بها المنظمة فى هذه المرحلة من مراحل نموها هى تلك التى تتعلق بمدى رغبتها وقدرتها على مواجهة الواقع الذى تعيشه ،

أى رغبتها وقدرتها على المراجعة والتحسين والتقييم . وقد ترفض بعض المنظمات عمل مثل هذه المواجهة لأنها فى رأى بعض القادة تمثل إما تهديداً مباشراً لهم أو نكرانا لجميع جهودهم السابقة ، وهذا هو مايفسر السبب فى بقاء بعض المنظمات فى هذه المرحلة ثم تقهقرها .

ثالثاً - مرحلة النضج

تتضمن هذه المرحلة مرحلتين فرعيتين وهما مرحلة التميز ومرحلة الريادة فى المجتمع الذى تعيش فيه .

٥ - مرحلة التميز

بعد اتخاذ القرارات المناسبة للخروج من أزمات مرحلة الشباب ، تبدأ المنظمة فى مواجهة أزمات من نوع جديد ، وهى أزمات النضج . إن المشكلة التى تواجهها المنظمة فى هذه المرحلة هى تلك التى تتعلق بقدرتها على التكيف ، وبالتالى ، فإن السؤال الذى يواجهها هو ذلك الذى يتعلق بمدى رغبتها فى توجيه التغييرات المطلوبة بحيث تجعل المنظمة شيئاً مميزا ومتميزا عن غيرها من المنظمات وفى هذه المرحلة بالذات تصبح المنظمة أكثر وعيا بأهميته إحداث التوازن بين حاجاتها وأهدافها . بمعنى آخر ، فإن المنظمة تصبح أكثر اهتماما بما يسمى بتحقيق ذاتها ، وهذا هو معنى التميز .

قد يتصور البعض أن المنظمة فى مثل هذه المرحلة قد لاتكون فى حاجة إلى أى تطوير نظرا للنجاح الذى حققته فى المراحل السابقة . وقد يرى البعض الآخر أنه من الخطورة بمكان المخاطرة بالنجاح السابق من أجل تطوير جديد . إلا أن الحقيقة الثابتة هى ان العالم يتغير دائماً . وعليه ، فإنه من واجب المنظمة الإستمرار فى البحث عن ماهيته وقدراتها وإمكاناتها الخاصة المتميزة وكذلك كيفية

إستخدامها بشكل أكثر فاعلية ، طالما العالم المتغير يحمل فى طياته دائماً عنصر « عدم التأكد » .

٦ - مرحلة الريادة فى المجتمع :

قد لاتستطيع جميع المنظمات دخول هذه المرحلة من مراحل النمو تحمل هذه المرحلة فى طياتها السؤال الذى يجب مواجهته وهو ذلك الذى يتعلق بمدى رغبتها فى العطاء للمجتمع الذى يحيط بها ، بغض النظر عن إمكان حصولها على عائد مباشر من وراء ذلك .

بعد أن تكون المنظمة قد إستقرت من الناحية التنظيمية ومن الناحية المالية فأنها تبدأ فى التطلع إلى الحصول على تقدير المجتمع لها والإعتراف بها . إن مثل هذا التقدير يختلف عن ذلك الذى سبق ذكره فى مرحلة السمعة والفخر . فى هذه المرحله يصبح التقدير هدفا فى حد ذاته ، أما فى المرحله السابقة فإن التقدير يعتبر وسيلة لتحقيق أرباح أكثر من وراء سلعة أو خدمة موضع إعزاز وفخار .

إلا أنه يجب ملاحظة أن هناك بعض العوائق التى قد تعترض سبيل المنظمة حين الدخول فى هذه المرحلة . فقد يرى بعض قادة المنظمة أن خدمة المجتمع أمر يحكمه مبدأ الأخلاقيات ، فى حين قد يرى البعض الآخر مثل المراقبين الماليين وبعض حملة الأسهم أن خدمة المجتمع ماهو إلا عبء مالى إضـــافى لالزوم له . وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن هذه المرحلة عادة مايصاحبها نوع من الشقاق داخل الهيكل الإدارى للمنظمة . فى حين يرى البعض أن هناك عائداً غير مباشر من وراء أخذ موقف الريادة داخل المجتمع ، فإن البعض الآخر يرى أنه من الأجدى توجيه هذه الأموال نحو استثمارات جديدة .

يتضح من مراحل نمو المنظمة الست التى عرضناها مايلى :

١ - قد لاتستطيع جميع المنظمات أو نسبة عالية منها النجاح فى المرور بسلام من مرحلة إلى أخرى حتى نهاية المطاف . ففى حين تستطيع بعض المنظمات قطع جميع المراحل ، فقد يتجمد البعض الآخر عند مراحل معينة .

٢ - بطبيعة الحال تتفاوت المنظمات من حيث السرعه فى الإنتقال من مرحلة إلى أخرى .

٣ - إن النجاح فى بلوغ نهاية مراحل النمو يبدو مرتبطاً بحجم المنظمة ، إلا أن ذلك ليس بالضرورة صحيحاً فى جميع الأحوال مع جميع المنظمات .

٤ - فى أى لحظة زمنية معينة وعند مرحلة معينة قد لاتستطيع المنظمة التقدم إلى مرحلة تالية ، بل وقد ترتد مرة أخرى إلى مرحلة سابقة . إذا ماتغيرت الظروف المحيطة بها سواء من داخلها أو خارجها تغييراً كبيراً ، وعليه فإنه من المتوقع أن تتأرجح بعض المنظمات بين هذه المراحل الست صعوداً وهبوطاً .

٥ - إن فشل بعض المنظمات فى إحداث النمو المطلوب قد لايرجع إلى فشل الإدارة فى تأدية وظائفها بقدر مايرجع إلى فشلها فى التعرف على المرحلة التى تجتازها الآن ، وبالتالى ، معرفة المرحلة التى يجب أن تصبوا اليها .

من كل ماسبق يتضح أن فاعلية المنظمة يجب أن ترتبط بشىء محدد ، وإلا أصبح الحديث عن الفاعلية حديث فى فراغ . ولقد رأينا أن مراحل نمو المنظمة تمثل خطوات محددة ومتدرجة بحيث تصلح لأن تكون بمثابة معايير الفاعلية المطلوبة ، وعليه ، فإن معيار الفاعلية الخاص بمنظمة مالا يمكن الحكم له أو عليه فإن النجاح المضطر لتحقيق مرحله ما من مراحل النمو ، بغض النظر عن ترتيبها ، تعتبر بمثابة معيار الفاعلية الخاص بها فى لحظة زمنية معينة .

- ٧ -

الفصل السابع

مقاييس فاعلية المنظمة

إذا ماسلمنا بأن السلوك الإدارى الفعال يهدف إلى زيادة درجة فاعلية المنظمة، وإذا ماسلمنا بأن مراحل النمو المختلفة ماهي إلا معيار كامل للفاعلية مكون من ست معايير فرعية تصلح لتحديد موقع فاعلية المنظمة ، فلاتزال هناك العديد من الأسئله التى تحتاج إلى إجابات.

— إذا كانت مرحله النمو المعينة تصلح كمعيار لتحديد درجة فاعلية المنظمة فكيف يمكن معرفة مرحلة النمو التى تمر بها ؟

— وإذا ماعرفت مرحلة النمو التى تمر بهـا المنظمة ، فكيف يمكن التأكد من أن المنظمة تنمو ؟

— وإذا كانت المنظمة منطلقة فى طريق النمو ، فكيف يمكن تحديد معدلات نمائها ؟

إن إجابة هذه الأسئلة يعتبر أمراً بالغ الأهمية نظراً لأنها تقوم بتحديد مكان المنظمة الحالى على معيار الفاعلية ، كما أنها تحدد حركتها مستقبلا ، وكذلك سرعة هذه الحركة .

تتطلب إجابة هذه الأسئلة ضرورة وجود أو إيجاد مقاييس محددة للفاعلية وهذه هى إحدى الموضوعات الصعبة التى عادة ماتواجه المنظمات والإدارة بها .

طبيعة مقاييس الفاعلية

هناك العديد من مقاييس الفاعلية والتى سوف نقوم بعرضها ، إلا أنه يجب

البدء بإعطاء فكرة عامة عن طبيعتها وكذلك الأشياء التى يجب مراعاتها حين إستخدامها .

١ ـ لايوجد مقياس واحد فقط يصلح لقياس فاعلية المنظمة ، بل أنه من الخطأ الإعتماد على مثل هذا المقياس الأوحد .

٢ ـ هناك بعض المقاييس التى تصلح لقياس فاعلية المنظمة فى الأجل القصير دون الأجل الطويل ، والعكس صحيح .

٣ ـ لاتعمل المقاييس ، فى حالة تعددها ، بشكل منفصل عن بعضها البعض ، بل العكس هو الصحيح . وهذا يعنى أن هناك إرتباطاً بين هذه المقاييس ، وإن كان من الصعوبة بمكان فى بعض الأحيان تحديد المقياس المستقل والمقياس التابع. ومن ناحية أخرى ، فقد يكون هذا الارتباط إيجابياً أو سلبياً . فحينما تزداد كمية الإنتاج وتزداد الأرباح تبعاً لذلك ، فإن مثل هذا الإرتباط يعتبر إيجابيا . أما حينما يزداد الشعور العام بالإستياء فى نفس الوقت الذى تنخفض فيه الأرباح، فإن مثل هذا الإرتباط يعتبر سلبيا .

٤ ـ أن بعض مقاييس الفاعلية قد يكون مقبولا تماما من وجهة نظر المنظمة وغير مقبول تماما من وجهة نظر العاملين فيها ، مثال ذلك مقياس الإنتاجيةالذى يقوم على دراسة الوقت والحركة ومن الناحية الأخرى فقد تكون بعضالمقاييس مقبولة تماما من وجهة نظر العاملين وغير مقبولة تماماً من وجهة نظر المنظمة ، مثال ذلك إصرار العاملين أو نقاباتهم على ضرورة زيادة الأجور أولا وقبل كل شىء كاداة لزيادة الإنتاجية ، وكذلك إصرار العاملين أو نقاباتهم على زيادة معدلات الخدمات المقدمة لهم .

٥ ـ أن بعض هذه المقاييس قد تتسم بالموضوعية التامة ، وبالتالى يمكنالتعبير

عنها كميا بشكل دقيق ومقنع، فى حين قد لايتسم البعض الآخر بالموضوعية التامة وهنا يثور التصارع حول أهمية وحجية الاقناع الخاصة بكل .

٦ ـ أنه لا يمكن تطبيق هذه المقاييس ، الموضوعية منها وغير الموضوعية ، دون الأخذ فى الإعتبار لطبيعة المنظمة وطبيعة البيئة الخارجية التى تعمل فى ظلها وخاصة البيئة الإقتصادية والسياسية . ففى حين نجد أن الربح يعتبر مقياساً عاماً فى الدول الرأسمالية ، فقد تكون « الخدمة » هى المقياس الأكثر أهمية فى الدول الاشتراكية . إلا أن ذلك لايلغى أهمية مقياس الخدمة فى الدول الرأسمالية وكذلك مقياس الربح فى الدول الاشتراكية أيضاً . وبصفة عامة ، فإن طبيعة المنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها هى التى تحدد الترتيب النسبى لمقاييس الفاعلية ، وبالتـــالى استخداماتها فى الحياة العملية .

٧ ـ أنه لايجوز استخدام هذه المقاييس بشكل مطلق، وهذه نقطة هامة تدخل فى عملية تحليل وتقييم المقاييس ذاتها . فعلى سبيل المثال ، فإن أية زيادة فى الأرباح أو الإنتاج لا يمكن أخذها على علاتها والإشادة بها دون تقييمها بشكل نسبى . أن التقييم النسبى يعنى ضرورة الأخذ فى الإعتبار لعدد من النقاط عند التحليل نورد البعض منها فيما يلى :

ـــ ماهى نسبة التغير مقارنة بنسب التغير فى الأعوام الماضية .

ـــ ماهى نسبة التغير مقـــارنة بنسب التغير فى المنظمات المماثلة فى الحجم والإمكانات ، وكذلك المنظمات الأقل فى الحجم والامكانات .

ـــ ماهى نسبة التغير مقارنة بمتوسط نسب التغير فى القطاع الصناعى المعين والصناعة كلها .

ـــ ماهى نسبة التغير مقارنة بنسب التغير فى المنظمات الأجنبية المماثلة .

— ماهى نسبة التغير مقارنة بالامكانات التى يقدمها أصحاب المشروع أو الدولة .

— هل تعمل المنظمة فى ظل مايسمى « بسوق المشترين » حيث تكثر المنافسة والسلع البديلة ، أم تعمل فى ظل « سوق البائعين » حيث تقل المنافسة أو تنعدم وكذلك السلع البديلة .

إن مثل هذه النقاط التحليلية وغيرها يجب أن تؤخذ فى الاعتبار حين استخدام مقاييس الفاعلية المختلفة سواء كان المقياس إيجابيا (زيادة فى الربح) أم سلبيا (زيادة فى التكلفة أو الخسائر) .

مقاييس الفاعلية

تنقسم مقاييس الفاعلية إلى مقاييس موضوعية ومقاييس غير موضوعية ، كما سبق لنا تعريفها . وفيما يلى عرض لكلا نوعى المقاييس .

أولا — المقاييس الموضوعية :

تنقسم هذه المقاييس إلى مقاييس خاصة بالانتاج وأخرى خاصة بالعمالة وثالثة خاصة بالنواحى المالية .

ا — مقاييس الانتاج :

١ — حجم الانتاج

ويقصد بذلك المقياس كمية الانتاج الاجمالية الخاصة بمنظمة ما والتى يتم إنتاجها عن فترة معينة . وقد تنعكس هذه البيانات فى شكل تقارير سنوية ونصف سنوية وربع سنوية وشهرية . ومما لاشك فيه أن أصلحا البيانات الخاصة بكمية الانتاج على فترات دورية أمر له أهمية إذ أنه يظهر مدى سلامة العملية الانتاجية وما قد يشوبها من اختناقات سواء فى خطوط الانتاج أو التجميع ، وكذلك درجة الموسمية ومدى تذبذبها .

٣ — حجم الانتاج ارفوض ·

قد يكون حجم الانتاج الكلى عاليا فى نفس اوقت الذى تنخفض فيه جودته لذلك فإن المقياس الخاص بكم الانتاج المرفوض هو تعبير عن جودة الانتاج إذ أنه كلما زادت درجة الجوده كلما قل حجم الانتاج المرفوض ، والعكس صحيح ويقصد بالانتاج المرفوض هو ذلك الانتاج الذى لا تتوافر فيه الخصائص الفنية المتوقعة للسلعة أو الخدمة . ومن البديهى القول أنه كلما زاد كم الانتاج المرفوض كلما ارتفعت تكاليف الانتاج الاجمالية ، نظراً لقيام المنظمة بإعادة تصنيع بعض أجزاء الوحدات المرفوضة .

٣ - حجم الانتاج العادم

يقصد بالانتاج العادم الانتاج المرفوض الذى لا يصلح لاعادة التصنيع مرة ثانية ، والذى تقوم المنظمة بالتخلص منه بشكل أو آخر . ولا شك أن الانتاج العادم يمثل خسارة أكبر بالنسبة للنظمة بالمقارنة بالانتاج المرفوض، وذلك نظراً لقيام المنظمة بتحميل هذه الخسارة على تكاليف انتاج الوحدات المقبولة .

، — نسب اعطال الآلات

تمثل الأعطال التى تصيب الآلات خسارة إضافية للنظمة نظراً لانخفاض وقت التشغيل نتيجة للأعطال من ناحيـة ولارتفاع تكاليف الأصلاح من ناحية أخرى ، من المعروف أن لكل آلة طاقة تشغيلية محسوبة وتقدر بعـدد ساعات التشغيل الخاصة بها ، وعليه ، فإن انخفاض ساعات التشغيل الفعلية نتيجة للأعطال قد تكون ناتجـة عن سوء استخدامها من جانب العاملين أو عدم وجود أنظمة سليمة للصيانة الوقائية والمانعة .

٥ — الجداول الزمنية للانتاج :

يقيس هذا المقياس قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قبل الغير . تتضح أهمية هذا المقياس فى المجتمعات الرأسمالية التى تقوم على مبدأ المنافسة الشديدة ، ذلك أن أى خلل من جانب المنظمة فى الوفاء بالتزاماتها فى مواعيدها المتفق عليها قد يفقدها جزءا من السوق وقد يؤدى بها إلى الإفلاس ، ولا يعنى ذلك أن التقيد بالجداول الزمنية للانتاج أمر غير ذى أهمية فى المجتمعات الإشتراكية ، ذلك أن عدم الوفاء بالإلتزامات فى مواعيدها يعكس العديد من المظاهر السلبية تجاه المنظمة مثل زياده عدد الشكاوى ، اللجوء إلى السلع المستوردة الباهظة الثمن ، وفقدان الثقة بالصناعة الوطنية .

إن تعدد مقاييس الإنتاج إنما يؤكد ماسبقت الإشارة إليه وهو أنه من الخطأ الاستناد إلى مقياس واحد أو عدد قليل منها حين قياس فاعلية المنظمة ، ذلك أن كل منها إنما يعكس أحد زوايا الفاعلية لا أكثر .

(ب) مقاييس العمالة :

وتعتبر هذه المقاييس من المقاييس الموضوعية أيضا نظراً لإنعكاسها المباشر على سلاسة العملية الإنتاجية وكذلك على التكلفة الكلية للانتاج .

١ — معدل دوران العمل

يرمى هذا المعدل إلى قياس حركة العاملين من وإلى المنظمة ، أى قياس العمالة التى تقوم بترك المنظمة وتلك التى تنضم إليها . وعليه ، فان هذا المعدل ينقسم إلى معدلين أحدهما خاص بالانفصال عن العمل والآخر خاص بالانضمام إليه . ويمكن حساب هذه المعدلات كالآتى .

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انفصلوا عن العمل فى فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انضموا إلى العمل فى فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

وحيث أن انضمام العاملين عادة ما يتبع انفصال البعض الآخر عن المنظمة ، بإستثناء حالات التوسع ، فان معدل الانفصال يعتبر أكثر أهمية . ومن المسلم به أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما تعطل الانتاج من ناحية وهذا يؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بإلتزاماتها فى مواعيدها ، وكلما ارتفعت تكاليف الانتاج من ناحية أخرى نتيجة لارتفاع تكاليف اعادة التوظيف وإعادة التدريب ونتيجة لتحمل المنظمة أجورا إضافية أعلى من الأجور العادية لتشغيل العاملين ساعات عمل إضافية .

٢ — معدل الغياب

يقيس هذا المعدل درجة التزام العاملين ومدى إرتباطهم بالمنظمة التى يعملون بها . ولا يعبر هذا المعدل عن قياس الغياب المسموح به مثل الغياب بإذن والغياب المرضى وإنما يعبر عن الغياب الذى لامبرر له . ويمكن حساب هذا المعدل كالآتى :

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقود نتيجة للغياب فى فترة معينة}}{\text{عدل أيام العمل العملية عن نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

٣ — نسبة تكرار الحوادث

ويقصد بذلك حساب درجة التكرار فى حدوث حوادث العمل ويمكن حسابها كالآتى :

نسبة تكرار الحوادث =

$$\frac{\text{عدد الحوادث التى تؤدى إلى عدم القدرة على العمل فى فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة}}$$

٤ — نسبة خطورة الحوادث

قد تتكرر حوادث العمل بشكل أكبر عما هو متوقع ، دون أن يصاحبها بالضرورة ارتفاع فى عدد أيام الانقطاع عن العمل ، والعكس صحيح . لذلك فان قياس نسبة تكرار الحوادث وحدها لا تكفى بل يجب أن تقترن بقياس نسبة خطورتها والتى يمكن حسابها كالآتى :

نسبة خطورة الحوادث =

$$\frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للحوادث خلال فترة معينة}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية عن نفس الفترة}}$$

٥ — معدلات مقاومة العاملين للادارة

تعكس هذه المعادلات درجة التجاوب القائمة بين العاملين من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى . هذا وتنعكس هذه المعادلات على العديد من المؤشرات مثل :

— الغياب بدون إذن .
— التمرد على الرؤساء وعدم طاعتهم .
— التسيب واللامبالاة .
— الغش والتلاعب .
— عدم التقيد بالتعليمات واللوائح .
— السرقة وعدم الأمانة .

— الشجار في مكان العمل .
— مخالفة تعليمات الأمن والسلامة الصناعية .
— التأخر المتكرر عن العمل .
— ترك العمل بدون إذن .
— التعطيل المتعمد للعمل ,
— التوقف التام عن العمل .
— التمارض .
— زيادة عدد شكاوى العاملين .

ج — المقاييس المالية

طالما أن المقاييس السابق ذكرها تعكس نفسها في النهاية على أرباح المنظمة . فقد يتصور البعض أن المقاييس المالية تعتبر ازدواجا لها في هذه الحالة ، وهذا ليس بالضرورة صحيحاً . من المنطق أن نتصور أنه كلما زاد حجم الانتاج المقبول وكذلك جودته كلما انعكس ذلك بالايجاب على أرباح المنظمة ، إلا أن ذلك ليس صحيحا في جميع الأحوال . وعليه ، فان المقاييس المالية تعتبر بمثابة أدوات دقيقة يمكن من خلال التوصل إلى مدى التحسن الذى يطرأ على المقاييس السابق ذكرها ، ذلك أن التحليل المالى ينصب على تحليل كل عناصر التكلفة والايراد المباشر منها وغير المباشر المرتبطة بانتاج من حجم معين ، وهذه هى المعلومات التي لا تتوفر لمن يشرف على الانتاج اشرافا مباشراً . فعلى سبيل المثال قد يصاحب الزيادة في كم الانتاج إنخفاضا في الارباح نتيجة لوجود خلل في هيكل العمالة الادارية وليس في عمالة الانتاج . إن مثل هذه الصورة لا يمكن اكتشافها إلا من خلال التحليل المالى السليم . . أضف إلى ذلك أن التحليل المالى ينصب على كل من التحليل الكمى (أى الكميات) والتحليل القيمى (أى القيمة).

وتتضح أهمية هذه النقطة بصفة خاصة فى المجتمعات الاشتراكية التى تطبق سياسات سعرية مفروضة عليها من أجهزة مركزية أخرى بالدولة . وهذا يعنى بدوره أن كل زيادة فى الربح قد لا تكون تابعة عن الجهود الاضافية التى تبـــذلها المنظمة والعاملون فيها بالضرورة ، كما أن كل خسارة محققة قد لا تعنى تقاعساً من جانب المنظمة والعاملين فيها بالضرورة أيضاً .

وفيما يلى عرض موجز لبعض المقاييس المالية الهامة .

١ - إنتاجية رأس المال المستثمر = $\frac{\text{قيمة الانتاج مقوما بسعر البيع}}{\text{إجمالى راس المالى المستثمر}}$

٢ - إنتاجية المواد المستخدمة = $\frac{\text{قيمة الانتاج مقوما فى الانتاج}}{\text{قيمة المواد المستخدمة فى الانتاج}}$

٣ - الانتاجية المتوسطة للعامل = $\frac{\text{قيمة الانتاج مقوما بسعر البيع}}{\text{متوسط عدد العامل}}$

٤ - انتاجيـــة جنيه الأجر = $\frac{\text{قيمة الانتاج مقوما بسعر البيع}}{\text{إجمالى الاجور المدفوعة}}$

وبصفة عامة ، تطور التحليل المالى تطوراً كبيراً بحيث أصبح قادراً على إمداد الادارة بالكثير من البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة . وقد انعكس هذا التطور على تطبيق مفهوم مراكز الربحية ومراكز التكلفة فى التقييم المالى لأنشطة المنظمة . وهذا يعنى تقسيم المنظمة إلى عدة مراكز منفصلة . سواء كانت مراكز ربحية أم تكلفة ، وتقيمها على هذا الأساس إحكاما لعملية الرقابة وإلتزاما بمبدأ المسئولية والمسائلة .

ثانيا — المقاييس غير الموضوعية :

وهذه هى المقاييس التى تهتم بقياس اتجاهات العاملين على مختلف المستويات داخل المنظمة تجاه العديد من سياساتها والتى تشتمل على سبيل المثال :

١ ـ أساليب القيادة المتبعة
٢ ـ الأجور والمرتبات والحوافز
٣ ـ الخدمات بجميع أنواعها
٤ ـ العلاقات بين الزملاء
٥ ـ ظروف العمل المادية الأخرى
٦ ـ سياسات الترقية
٧ ـ سياسات النقل
٨ ـ سياسات التوظيف
٩ ـ سياسات التدريب

وبالرغم من التقارب بين هذه المقاييس وبين مقاييس العمالة السابق ذكرها ، إلا أن هذه المقاييس تعتبر مقاييس غـــير موضوعية ، ليس لأنها مقاييس غير مدروسة ، ولكن لعـــدم ارتباطها المباشر بالإنتاجية أو التكاليف وخاصة فى الأجل القصير . بمعنى آخر ، فإنه يمكن تصور انخفاض معدلات الغياب والتأخير والتمـارض (أى مقاييس العمالة الموضوعية) وارتفاع الإنتاجية فى نفس الوقت الذى تعكس فيه المقاييس غير الموضوعية العديد من السلبيات . وكثيراً ما يحدث هذا فى تلك المنظمات التى تمارس الكثير من الضغوط على العاملين فيها وخاصة فى الأجل القصير (نظرا للتأثير السلبى الذى تحدثه السلبيات المشار إليها على الانتاجية فى الأجل البعيد) .

وعليه ، فان القياس الموضوعى لفاعلية المنظمة لايعنى الاستغناء بأى حال من الأحوال عن القياس غير الموضوعى لها ، طالما أن الهدف الأكبر ينحصر فى العمل المستمر على زيادة درجة فاعلية المنظمة فى الآجال القصيرة والبعيدة .

الفصل الثامن

الاداء الفردى

يمثل الأداء الفردى الحلقة الأخيرة المكملة لموضوع فاعليـــة المنظمة ـ مع الإيمان بأهمية هذه الفاعلية ومعاييرها ومقاييسها ، إلا أن المحرك الأول والاخير لها هو الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المنظمة . إن قيام الفرد بأدائه لعمله كما ينبغى يؤثر على الأداء الاجمالى للادارة التى ينتمى إليها ، وهذا بدوره يحدث تأثيره الايجابى على فاعلية المنظمة ككل ، والعكس صحيح . لذلك فان دراسة ومعرفة العوامل التى تؤثر على الأداء الفردى أمر له أهميته القصوى .

تعريف الاداء الفردى :

هناك تعريف للأداء الفردى يكاد يكون متفقا عليه بين الكتاب ومنظمات العمل المختلفة وهو أن الاداء يساوى المخرجات مقدرة بساعة العمل الواحـــدة Output Per Manhour . أن استخدام هـــذا التعريف يتوقف على عاملين أساسيين :

١ ـ يجب أن يكون الأداء من ذلك النوع الذى يمكن قياسه كميا وارجاعه إلى ساعات عمل محددة ، أى يمكن تسجيله وحسابه فى فترات زمنية محددة . فاذا كان بالامكان تسجيل وحساب عدد الامتار التى يقوم غزال بغزلها أو عـــدد الإطارات التى يقوم عامل فى مصنع للسيارات بتركيبها ، أو عدد التذاكر التى يمكن لأحد المحصلين بيعها فى ساعة عمل واحدة ، إلا أنه لايمكن تسجيل وحساب أداء أحد المديرين أو رئيس مجلس إدارة منظمة ما . فكما يقال أن البروفسور الأمريكى المعروف كريس أرجيرس Criss Argyris يلزم مكتبه المصنوع من

حوائط عازلة الصوت كل يوم عدة ساعات متتالية لايقـــابل أو يخاطب فيها أحدا ، ولا يعمل شيئا محدداً ، سوى أنه يفكر . وقد يطول به التفكير أياما بل وشهورا دون أى انجاز واضح ، وقد لايطول به التفكير ويخرج بفكرة كتاب أو مقال ، فكيف يمكن قياس أدائه فى ساعة عمل واحدة ؟ مثال آخر عن إحدى شركات الالكترونات فىالولايات المتحدة وتدعى شركة ماجنافكس Magna Vox حيث كانت هذه الشركة تسير بخطى متعثرة منذ انشاؤها فى بداية هذا القرن وحتى نهاية الأربعينات حتى أنها تعرضت للافلاس أكثر من مرة . وقد كانت سياسات الشركة طوال هذه الفترة قائمة على فلسفة الإنتاج الرخيص والبيع بأسعار رخيصة لمنافسة الشركات ذا الإنتاج المماثل . وفى بداية الخمسينات عين بها رئيس مجلس إدارة جديد قرر أن يغـــير سياسات الشركة إلى النقيض ، فأصبحت الشركة تنتج انتاجا على مستوى راق من الجـودة لبيعه بأسعار عاليـة لمنافسة الشركات المعروفة مثل وستنج هاوس وجنرال الكتريك . وقد كانت نتيجة هذه السياسات الجـديدة أن ارتفعت مبيعات الشركة فى خلال سنوات قلائل من حوالى ثلاثين مليونا من الدولارات إلى ثلاثمائة وخمسين مليونا سنويا ، كذلك ارتفعت أرباح الشركة الصافية من حوالى الصفر إلى ثلاثة وثلاثين مليونا من الدولاوات سنويا . فكيف يمكن تعريف أداء رئيس مجلس إدارة هذه الشركة وكيف يمكن قياس هذا الأداء ؟

٢ ـ يجب أن يكون أداء الفرد من ذلك النوع الذى يمكن فصله عن أداء الآخرين الذين يعملون معه . ومن الناحية التكنولوجية فقـد يكون هذا ممكنا فى بعض الأحيان كما فى حالات خطوط التجميع Assembly Lines ، حيث يمكن تبسيط العمل إلى حد بعيد وتوزيع أنشطة محددة وسهلة على كل عامل للقيام بها بصورة منفصلة عن باقى زملائه . ومن الناحية الأخرى فقـد تتطلب التكنولوجيا

أو طبيعة العمل ذاتها ضرورة تضافر مجهودات أكثر من فرد واحد لانجاز عمل محدد ، مثل فرق العمل التى تعمل على تركيب وإصلاح أسلاك التيار الكهربائى فى الشوارع أو فرق كرة القدم أو فرق الباحثين من ذوى التخصصات المختلفة والتى تعمل لانجاز نفس الهدف مثل بناء السدود والقضاء على آفات المحاصيل الزراعية أو استحضار وتركيب مركبات كيمائية ودوائية ، أو فرق اطفاء الحريق أو فرق الأطباء المكونة من تخصصات مختلفة فى الجراحة والتخدير والتمريض ... إلى آخره .

من هذه المناقشة يتضح أن ما يعوزنا هو البحث عن تعريف آخر للاداء يتوافر له خاصيتان :

أولا — أن يكون التعريف شاملا أى يصلح للتطبيق على معظم الوظائف ، إن لم يكن جميعها .

ثانيا — أن يكون عملياً ، أى يخضع للقياس الكمى .

أخذا بمبدأ « الادارة بالأهداف Management by Objectives » ، فإن لكل عمل مجموعة محددة من الأهداف التى يجب على شاغل هذا العمل إنجازها . وبالتالى فإن أداء أى فرد ما هو إلا إنعكاس لمدى نجاحه أو فشله فى تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله . أيا كانت طبيعة هذا العمل . ويمكن تصور أن لكل عامل أى عمل ، ابتداء من أدنى المستويات إلى أعلاها فى التنظيم ، عدداً من الاهداف يمكن وضعها فى ثلاث مجموعات وهى :

أولا — مجموعة الأهداف الروتينية Routine Objectives ، وهى تلك الأهداف التى تتسم بالخصائص الآتية :

— التكرار .

ـ أنها تؤدى دون تفكير أو بحد أدنى منه
ـ أن لها حلول جاهزة ومتفق عليها ، أو أن طرق حلها معروفة وواضحة
ـ أنها تحتاج إلى حد أدنى من المهارة والخبرة
ـ يؤديها أغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا ، مهما اختلفت قدراتهم

ثانيا ـ مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل Problem-Solving Objectives وهى تلك الأهـــداف التى تتطلب قدرات ومهارات أعلى لبلورة المشاكل التى يواجهها الفـرد أثناء تأديته لعمله ، ولمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها . كما أنهـا تنعكس ليس فقط على تعريف وحـل المشاكل القائمـة ، بل وعلى محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها والعمل على وضع الحلول المناسبة لها مسبقا . وتتسم هذه الأهداف بالخصائص الآتية :

ـ أنها غير متكررة نسبيا
ـ أنها تحتاج إلى بذل الكثير من الوقت والجهد
ـ أنها تتطلب الشىء الكثير من الخبرة العملية والقـدرة على البحث والدراسة
ـ ليس لها حلول نمطية أو جاهزة
ـ قد يختلف أفراد التخصص الواحد على كيفية مواجهتها

ثالثا ـ مجموعة الأهداف الخـلاقة Creative Objectives ، وهى تلك الأهداف التى ترتبط بالكثير من مظاهر الخلق والإبتكار مثل صنع منتجات جديدة ذات إستخدامات مبتكرة ، أو خلق استخدامات جديدة لمنتجات قائمة ، أو حل المشاكل البالغة التعقيد ، أو اقتراح أنظمة وأساليب أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال ، أو وضع تصورات صحيحة لمـا يجب أن يكون عليه مستقبل العمل فى الشركة أو الإدارة ، أى رسم استراتيجية سليمة للعمل ... إلى آخر ذلك . وتتسم هذه الأهداف بالخصائص التالية :

ـ أنها تحتاج إلى حد أقصى من الوقت والجهد

ـ أنها تتطلب حداً أقصى من المهارة والخبرة والمعرفة ، وكذلك القدرة على إجراء البحوث الميدانية .

ـ لا يستطيع كل فرد إنجاز هذه الأهداف بنجاح ،وذلك لعدم توافر القدرة على الخلق والابتكار وبنفس الدرجة لدى الجميع .

ـ أنها تتطلب أفراداً من معدن مختلف بحيث يكون لديهم الدافع القوى على العمل والمثابرة فى المحاولات المبذولة المتكررة دون الشعور بالإحباط مهما كانت العقبات .

فإذا ما أخذنا هذا التقسيم كنقطة بداية لاتضح لنا أن عمل أى فرد لابد وأن يدخل فى نطاقه هذه المجموعات الثلاث . وبالتالى فإن الخطوة التالية ، حتى يصبح التعريف عمليا ، تتمثل فى ضرورة التحديد الواضح والمحدد لأهداف كل مجموعة وذلك من واقع ، وصف العمل ، Job Description ، أو من واقع الممارسة الفعلية له .

وبالرغم من أن هذه المجموعات الثلاثة للاهداف واحدة بالنسبة لجميع الأعمال إلا أن الأهداف المحددة التى تندرج تحت كل منها لاشك ستختلف من عمل لآخر وفقا لطبيعة العمل ذاته . وهذا يعنى أن الوزن النسبى لكل مجموعة سيختلف أيضا من عمل لآخر . فما لاشك فيه أن الأهداف الروتينية لمشرف الخط الأول تمثل جزءاً أساسيا من عمله ، فى حين أنها تمثل جزءا تافها من عمل رئيس مجلس الإدارة ، والعكس صحيح بالنسبة للمجموعتين الباقيتين . ويمكن تصوير مجموعات الأهداف واهميتها النسبية كما فى شكل رقم (٢٢) .

شكل رقم (١٢)

مجموعات الأهداف والأهمية النسبية لكل منها تبعا لاختلاف المستويات الإدارية بالتنظيم

اكثر اهميـــة (ذات وزن نسبي اكبر)	اكثر اهميـــة
اهـــداف روتينية اهداف متعلقة بحل المشاكل اهداف خلاقة	اهداف خلاقة اهداف متعلقة بحل المشاكل اهداف روتينية
اقـــل اهمية (ذات وزن نسبي اقل)	اقـــل اهمية
كلما انخفض المستوى الادارى بالتنظيم	كلما ارتفع المستوى الإدارى بالتنظيم

وفيما يلي نموذج مبسط لأهـداف وظيفة « مدير إدارة افراد » بإعتبار ان الوظائف الإدارية بصفة عامة من الوظائف التي يصعب تعـريف ادائها بالمقارنة بالوظائف العمالية .

نموذج رقم (١)

الأهـــداف المتعلقة بوظيفة « مدير إدارة افراد »

اولا ـ الاهداف الروتينية

١ ـ حساب وعمل كشوف الأجور والمرتبات والاستقطاعات .

٢ ـ حساب وعمل كشوف حوافز الإنتاج او الاشتراك فى عملها مع إدارة الحسابات .

(*) هذه الأهداف موضوعة على سبيل المثال وليس الحصر

٣ ـ حفظ سجلات العاملين .

٤ ـ وضع أنظمة الحضور والإنصراف وغيرها من أنظمة الانضباط .

٥ ـ تطبيق قوانين ولوائح العمل على كافة العاملين .

٦ ـ توفير الخدمات المختلفة للعاملين (اسكان ـ مطاعم ـ رعاية صحية..الخ)

ثانيا — الأهداف المتعلقة بحل المشاكل .

٧ ـ بلورة وحل مشاكل الغياب والتأخير .

٨ ـ بلورة وحل مشاكل التمارض والأجازات بدون إذن .

٩ ـ بلورة وحل المشاكل المتعلقة بارتفاع معدل دوران العمل .

١٠ ـ بلورة وحل المشاكل المتعلقة بحوادث العمل.

١١ ـ بلورةوحل المشاكل المتعلقة بكيفية تفسير النصوص واللوائح تفسيراً سليما

١٢ ـ العمل على حل مشاكل العاملين داخليا ، دون اللجوء إلى المحاكم بقدر الإمكان .

ثالثا — الاهداف الخلاقه :

١٣ ـ التخطيط العلمى السليم لإحتياجات المشروع من القوى العاملة كما وكيفا

١٤ ـ تطوير نظام حفظ السجلات بحيث يصبح له استخدامات متعددة ومفيدة

١٥ ـ تخطيط عمليه التدريب تخطيطا علميا سليما ابتداء من حصر احتياجات التدريب حتى تقييم فاعليته .

١٦ ـ العمل على سد الثغرات التى تتركها القوانين واللوائح ، أى الحركية فى تفسير القوانين واللوائح وليس الجمود .

١٧ ـ وضع الحلول الجذرية لمشكلة العمالة الزائدة .

١٨ ـ القيام بعمل البحوث والدراسات اللازمة بصفة دورية .

١٩ ـ تخطيط كوادر العمل بطريقة سليمة .

٢٠ ـ العمل على خلق فرص عمل حقيقية تؤدى إلى التسكين الصحيح للعاملين

مقاييس الاداء :

هناك ارتباط وثيق بين تعريف الاداء وقياسه ، ذلك أن قياس أية ظاهرة بدقة يتوقف على مدى وضوحها أولا ، وعلى مدى توافر المقاييس المناسبة ثانيا . وحيث أن قياس الاداء ليس هدفا فى حد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه ، فانه يجب النظر إلى زاويتين منفصلتين ، لكن مرتبطتين ، فيما يختص بالقياس تتمثل الاولى فى قياس ما هو قائم ، أى الأداء الفعلى ، وتعنى الثانية بقياس ما يجب أن يكون ، أى الأداء النمطى .

قد لا يكون المجال متسعا أو مناسبا هنا للكلام تفصيلا عن المقاييس وأنواعها وكيفية عملها والاشتراطات الواجب توافرها فيها ، إلا أن ما أود الاشارة اليه بصفة خاصة هو ضرورة أن تتسق هذه المقاييس مع تعـــريف الأداء ، أى مع المجموعات الثالثة للأهداف السابق الإشارة اليها .

وحيث أنه لاتوجد طريقة واحدة لوضع أى مقياس ، وحيث أنه لايوجد ما يمكن تسميته بالمقياس الأمثل، فانه يمكن استخدام أحد أو مجموعة الاعتبارات التالية حين وضع مقياس الأداء النمطى .

١ — دراسات العمل :

تعنى هذه الدراسات بتحليل العمل إلى مكوناته أو جزئياته ، ثم دراسة كل جزء وفقا لكمية الوقت المناسبة التى يتطلبها الأداء الجيد . كما ان الامر قد يستدعى ايضا اجراء بعض التعديلات فى طريقة اداء العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من

الجزيئات (الأنشطة) أو الحركات الزائدة عن الحاجة أو المعوقة . وبالاجمال فان دراسات العمل هى تطبيق لمفهوم دراســـة الحركة والوقت Motion and Time Study . هذا ويجب مراعاة ضرورة توافر بعض المقومات حتى تتم هذه الدراسة بنجاح وأهمها :

- أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوى القدرات والمهارات المتوسطة .
- أن يكون عدد الأفراد موضع الدراسة مناسباً ، فكلما قل العدد كلما كان من العسير الاعتماد على صدق النتائج ، والعكس صحيح .
- أن تمتد الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبياً ، حتى يمكن تخليص النتائج من المؤثرات العارضة والتى قد تترك آثارها على الأداء .
- أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل العادية .
- أن تعمل الادارة على وضع أنظمة حوافز مادية عادلة ترتبط بمعايير الأداء النمطية المتوقع الوصول اليها ، وتأكيد هذه الحقيقة للعاملين .

٢ – الاحصاءات الداخلية :

قد يكون دراسات العمل أسلوبا مناسبا لقياس الأهداف ذات الصبغة الكمية البحتة ، إلا أنها قد لا تتلاءم مع بعض الأهداف الأخرى مثل معدلات دوران العمل وحوادث العمل والغياب .. إلى آخره . لذلك فان تحليل ودراسة المعلومات التاريخية بنفس التنظيم قد تصلح كأساس لوضع معايير الأداء النمطية المطلوبة هذا ويجب مراعاة ضرورة توافر المقومات الآتية حين دراسة الاحصاءات الداخلية بالتنظيم :

- أن تجمع البيانات عن فترات طويلة نسبيا .
- أن يتم تخليصها من الشوائب المتعلقة بظروف العمل غير العادية .

- أن يتم تحليلها سليماً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة .
- أن يتم تقييم النتائج تقييماً موضوعياً قبل استخدامها .

٢ — الاحصاءات الخارجية

إذا لم تتوافر للتنظيم الإحصاءات الداخلية المطلوبة لحداثته أو لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات به ، فانه يمكنه الاعتماد فى هذه الحالة على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية والتى تتعلق بتنظيمات مماثلة . حتى وان توافرت الإحصاءات الداخلية ، فقد ترى إدارة الشركة أنه من الأنسب مقارنتها بالإحصاءات الخارجية حتى تكون معايير الأداء أكثر جدية وفاعلية . هذا ويمكن تجميع الإحصاءات الخارجية عن بعض التنظيمات الرائدة فى مجال النشاط الإقتصادى المحدد ، أو الاكتفاء بمتوسطات حسابية لجميع تنظيمات القطاع .

وبالإنتهاء من وضع معايير الأداء النمطية لكل مجموعة من مجموعات الأهداف المشار إليها آنفا ، فان ما يتبقى بعد ذلك هو قيـــاس الأداء الفعلى لكل هدف ومقارنته بالمعيار النمطى . فاذا ما افترضنا أن الأداء النمطى يمثل المنطقة المتوسطة على مقياس الأداء فان ارتفاع الأداء الفعلى قليلا عن هذه المنطقة يؤخذ على أنه أداء جيد ، كما أن ارتفاعه كثيراً يؤخذ على أنه أداء ممتاز ، والعكس صحيح ، أى أن إنخفاض الاداء الفعلى قليلا عن هذه المنطقة ينظر إليه على أنه أداء دون المتوسط ، كما أن انخفاضه كثيراً ينظر إليه على أنه أداء ضعيف . وحتى يمكن التعبير بصورة كمية عن الاداء ، فانه يمكن اعطاء درجة واحدة مقابل « الاداء المتوسط » ، أى النمطى ، وأربع درجات مقابل « الأداء الجيد » ، وخمس درجات مقابل « الاداء الممتاز » .

وبعد الانتهاء من الربط بين الاداء الفعلى والاداء النمطى لكل هدف ، فان

التقييم الاجمالى ، أى التقييم المتعلق بدرجة تحقيق جميع الاهداف ، يجب ألا يتم إلا بعد أخذ الاوزان النسبية لكل مجموعة من مجموعات الاهداف فى الاعتبار ، ولتوضيح هذه النقطة فاننا سوف نفترض بعض الارقام الخاصة بتقييم الاداء الفعلى لفردين أحدهما يقع فى أسفل التنظيم والآخر فى أعلاه كالآتى :

	متوسط درجات الأداء الفعلى لأهداف كل مجموعة	
	الفرد بأعلى التنظيم	الفرد بأسفل التنظيم
مجموعة الاهداف الروتينية	٥	٥ر٤
مجموعة الاهداف المتعلقة بحل المشاكل	٤	٣
مجموعة الاهداف الخلاقة	٢	١
مجموع الدرجات المطلقة	١١	٥ر٨

يتضح من هذا التحليل أن أداء الفرد بأعلى التنظيم يفوق أداء ذلك الفـــرد بأسفله وفقاً للدرجات المطلقة التى حصل عليها كل منهم . إلا أن هـــذه المقارنة خاطئة ، ذلك أنها لم تأخذ فى الاعتبار الاهمية النسبية لكل مجموعة من مجموعات الاهداف والتى تتوقف ، كما سبق القول ، على مكان الفرد فى السلم الإدارى بالتنظيم فاذا ما افترضنا أن الاوزان النسبية لمجموعات الاهداف الثلاثة للفرد بأعـــلى التنظيم هى ١٠ ٪ ٤٠ ٪ ٥٠ ٪ على التوالى ، وأنها بالنسبة للفرد الآخر بأسفل التنظيم ٧٠ ٪ ٢٠ ٪ ١٠ ٪ على التوالى ، فان درجات الاداء المرجحـــة التى يحصل عليها كلا منهما وفقا للأوزان الموضوعة تبدو كالآتى :

	المتوسط المرجح لدرجات الأداء الفعلى لأهداف كل مجموعة	
	الفرد بأعلى التنظيم	الفرد بأسفل التنظيم
مجموعة الاهداف الروتينية	٠ر٥٠	٣ر١٥
مجموعة الاهداف المتعلقة بحل المشاكل	١ر٦٠	٠ر٦٠
مجموعة الاهداف الخلاقة	١ر٠٠	٠ر١٠
مجموع الدرجات المرجحة	٣ر١٠	٣ر٨٥

يتضح الآن بعد الترجيح أن الاداء الفعلى للفرد بأعلى التنظيم يقرب من الأداء المتوسط كما أنه يقل عن الأداء الفعلى للفرد الآخر بأسفل التنظيم والذى يقرب أداءه من الاداء الجيد .

محددات الأداء

جذب هذا الموضوع انتباه الكثير من الباحثين والممارسين فى محاولات متعددة لمعرفة ماهية العوامل التى تحدد مستوى الأداء الفردى ولتفسير التذبذب فيه صعودا وهبوطا . وقد سارت الدراسات الميدانية المتعلقة بتحديد محددات الاداء فى إطارين . يفترض الإطار الأول وجود علاقة مباشرة بين الرضاء عن العمل من ناحية ومستوى الأداء من ناحية أخرى فى حين يفترض الإطار الثانى وجود علاقة غير مباشرة بين كليهما ، بمعنى أن تأثير الرضاء العام عن العمل على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة Mediating Factors كالسن ونوع العمل ومستوى التعليم والدخل والجنس والمركز الإجتماعى وحجم الشركة ... إلى آخره . وبالرغم من التباين فى كلا وجهتى النظر ، إلا أن نتائج الدراسات المتعددة جاءت مليئة بالمتناقضات ، تركتنا مرة أخرى فى فراغ . وفيما يلى عينة من نتائج هذه الدراسات .

• أشارت تجارب مصانع هوزثون التى قام بها التون مايو Elton Mayo (١) وزملاؤه أنه لا توجد هناك أية علاقة بين ظروف العمل المادية مثل الاضاءة والأجور والتهوية وفترات الراحة من ناحية والأداء من ناحية أخرى ».

• فى مقال لهارولد روث Harold Rothe (٢) عن دور الأجور فى زيادة الاداء استعرض الكاتب عدداً من الدراسات الميدانية أثبتت جميعها وجـــود علاقة وطيدة بين الزيادة فى الاجـــور من ناحية وارتفاع مستوى الاداء من ناحية أخرى ».

• فى مقال الـ كان Kahn(٣) خاص بتقييم الدراسات التى قام بها ليكرت Likert وزملاؤه فى معهد الأبحاث التابع لجامعة متشجان ، أشار الكاتب إلى أنه لاتوجد هناك علاقة منتظمة وواضحة بين الاداء من ناحية والشعور بالرضاء عن العمل بمكوناته المختلفة من ناحية أخرى ».

• افترض هرزبرج Herzperg وزملاؤه (٤) وجـــود علاقة إيجابية بين الرضاء العام عن العمل من ناحية والاداء من ناحية أخرى . وبالرغم من ذلك

---

(1) Mayo. E, in Knowles, W. H., Human Relations In Industry : Research And Concepts, California Management Review. Vol, 1. No. 1, Fall, 1958 pp 87-105.

(2) Rothe. H. F. Does Higher Pay Bring Higher Productivity, vity. Personnel, Vol. 37, July-August, 1960, pp. 20-27.

(3) Kahn, R.L., Productivity And Job Satisfaction, Personnel Psychology, Vol, 13, Autuumm, 1960, pp 276-237.

(4) Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B., The Motivation to worK, New York Wiley, 1959.

فان مراجعتهم لسبعة وعشرين دراسة أثبتت وجود هذه العلاقة فى أربعة عشر منها فقط » .

« قام فروم Vroom (١) بمراجعة عشرين دراسة خاصة بالعلاقة بين الرضاء العام عن العمل من ناحية والاداء من ناحية أخرى ، ووجد أن هناك علاقة إيجابية فى سبعة عشر منها مقاسة بمعامل ارتباط قدره ١٤ر، وهو معامل ضئيل يعبر عن عدم وجود علاقة على الاطلاق، فى حين كانت العلاقة بين الرضاء والأداء سلبية فى الثلاث دراسات الباقية ، أى أنه كلما زاد الشعور بالرضا عن العمل كلما انخفض الاداء ».

« أثبتت مجموعة الدراسات التى قام بها كيرتون وكاتزل Cureton and Katzell (٢) كاتزل ، باريت ، وباركر Kutzell, Barrett, and Parker (٣) كندال Kendall (٤) ، وهيولين Hulin (٥) ، أنه لاتوجد هناك علاقة مباشرة

---

(1) Vroom, V. H., Work And Motivation, New York, wiley. 1964.

(2) Cureton, E. E., and Katzell, R. A. A., Further Analysis of The Relations Among Job Performance And Situational Variables, Journal of Appleid Psycho'ogy, 1962, Vol. 64, 1952, pp. 224-230.

(3) Katzell, R. A., Barrett, R. S., And Parker, T. C., Jop Satisfaction. Job Performance, and Situational Characteristics, Journal of Applied Psychology. Vol, 45, 1961, pp. 65-72.

(4) Kendall, L. M., Canonical Analysis of Job Sati faction And Pehavior, Personal Background, And Situtional Data. Unpublished Dectoral Dissertation. Cornell University, 1963.

(5) Hulin. C. L., Effects of Community Characteristics On Measures of Job Satisfaction, Journal of Applied Psyoholgy, Vol. 50. 1966, pp. 185. 191.

بين الرضاء عن العمل من ناحية والاداء من ناحية أخرى ، وأن هذه العلاقة تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل ترتبط بخصائص المؤلف والمجتمع مثل حجم قوة العمل ، حجم المدينة ، حجم المصنع ، قوة النقابة ، نوع البيئة) ريفية أم حضرية) ، مستوى البطالة السائد .. إلى آخره .

من هذه العينة الضئيلة لنتائج دراسات الأداء تتضح لنا الحقائق التالية :

١ ـ لا يوجد هناك اتفاق أو شبه اتفاق على ما إذا كانت هناك علاقة مباشرة أم غير مباشرة بين الاداء من ناحية والرضاء العام عن العمل كمحدد له من ناحية أخرى .

٢ ـ وحتى بالنسبة للدراسات التى افترضت وجود علاقة مباشرة بين الرضاء والاداء جاءت نتائجها متناقضة مع بعضها البعض . ويرجع هذا التناقض فى رأيي إلى عدة أسباب هى :

أ ـ الاخذ فى الاعتبار لعدد محدود من العوامل التى تؤثر أو يحتمل أن تؤثر على الاداء وإهمال باقى العوامل ، لتصور الباحث فى العوامل التى وقع عليها الاختيار هى أهم محددات الاداء ، وقد لايكون هذا التصور صحيحاً .

ب ـ نظرا لكون هذه الدراسات ميدانية . فانه قد يكون من الصعوبة بمكان ، نظراً لتفقد عملية القياس ذاتها ، دراسة عدد غير محدود من العوامل كمتغيرات مستقلة وقياس أثرها على الاداء كمتغير تابع .

جـ ـ النظر إلى محددات الاداء كعوامل مستقلة عن بعضها البعض ، دون تفهم لطبيعة التفاعل بينها وأثر ذلك على الاداء .

٣ ـ أما بالنسبة للدراسات التى افترضت وجود علاقة غير مباشرة بين

الرضاء والأداء ، فان العوامل الوسيطة غير محددة وغير محددة ، الأمر الذى يفقد هذه الدراسات قيمتها . فعلى سبيل المثال قد يظهر حجم المصنع كعامل هام فى دراسة ما ويختفى فى دراسة أخرى ليحل محله عامل آخر ، الأمر الذى يصعب معه التوصل إلى أية نتائج محددة عن ماهية الأداء .

٤ - أنه بالرغم من توافر المئات من الدراسات الميدانيـة المتعلقة بموضوع الأداء ، فان معرفتنا بمحدداته لازالت قاصرة إلى حد بعيد .

ويرى هذا الكاتب أن عدم الفهم الصحيح لمحددات الأداء لا يرجع أساسا إلى إنعدام المعرفة بالعوامل التى تحـددة ، ولـكن إلى عـــدم تفهم طبيعة التفاعل Interaction بينها . ويوضح جدول رقم (٥) الإطار العام لمحددات الأداء وطبيعة التفاعل بينهما ، وهو مأخوذ عن أحد المقالات المنشورة للكاتب الحالى (١) .

Soliman, H. M., and Hartman, R., A. Systêmatic Analysis of Prodctivity Determinants, Industrial Engineering 1971. pp. 28 — 3 .

جدول رقم (٥) محددات الأداء

الدافع الفردي على العمل	مناخ العمل	الرضاء / الاستياء العام عن العمل	القدرة	الأداء
١ - قوي	مشبع الحاجات	رضاء عام عن العمل	عالية	مرتفع
٢ - قوي	غير مشبع الحاجات	شعور حدي تجاه العمل	عالية	فوق المتوسط *
٣ - ضعيف	مشبع الحاجات	شعور حدي تجاه العمل	عالية	فوق المتوسط
٤ - قوي	مشبع الحاجات	رضاء عام عن العمل	منخفضة	متوسط
٥ - ضعيف	غير مشبع الحاجات	استياء عام من العمل	عالية	متوسط
٦ - قوي	غير مشبع الحاجات	شعور حدي تجاه العمل	منخفضة	اقل من المتوسط
٧ - ضعيف	مشبع الحاجات	شعور حدي تجاه العمل	منخفضة	اقل من المتوسط
٨ - ضعيف	غير مشبع الحاجات	استياء عام من العمل	منخفضة	منخفض

* في هذه الحالة ، حيث يكون الدافع الفردي على العمل قويا ، وكذلك القدرة على أداء العمل عالية في حين يكون مناخ العمل غير مشبع للحاجات ، فاننا نتوقع أن يكون أداء الفرد فوق المتوسط وذلك في الأجل القصير . إلا أنه في الأجل الطويل فإن استمرار مناخ العمل كونه غير مشبعاً للحاجات من شأنه أن يؤدي إلى اصابة الفرد بالاحباط ، وهذا بدوره يؤدي إلى خفض الأداء إلى أقل من المتوسط .

يتضح من هذا الجدول أن محددات الاداء هي :

١ - الدافعية الفردية .

٢ - مناخ أو بيئة العمل ممثلة في الشق السلوكي من التنظيم الرسمي ، افتراضا أن الشق التكنولوجي ، برغم أهميته ، ثابت في لحظة زمنية معينة .

٣ - القدرة على أداء العمل المعين .

هذا ويمكن شرح مفهوم نظام محددات الأداء وبصورة مختصرة الآن فيما يلي :

أولا - يجب أن يتوافر لكل فرد الدافع على العمل ، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .

ثانيا - يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل سواء على مستوى التنظيم كله أو الادارة أو القسم ، أو على جميع المستويات بحيث يؤدي إلى اشباع حاجات الفرد ، والتي هي انعكاس لدافعه على العمل .

ثالثا - أن محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور العام بالرضاء عن العمل أو الاستياء العام منه .

رابعا - يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له .

خامسا - أن مستوى الاداء لايتحدد كنتيجة لتوافر أو عدم توافر أحد هذه المحددات ولكن كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً ، كما هو موضح بالجدول رقم (٥) والذي يبين ثمانية توافيق مختلفة لهذا التفاعل وآثارها على مستويات مختلفة للأداء .

يتميز هذا النظام بعدة خصائص هي :

١ - يعتبر هذا النظام نموذجاً متكاملاً يصلح لشرح محددات الأداء بصورة شاملة، ويرجع هذا التكامل إلى عاملين وهما ، تحديد محددات الأداء ، وإيضاح طبيعة التفاعل بينها .

٢ - يتميز هذا النظام بقدرته التنبؤية ، أي أنه يساعد الرئيس على أن يتنبأ بأداء أي مرؤوس مسبقاً ، إذا ما استطاع توفير واستخدام المقاييس المناسبة لقياس الدافعية ، ومناخ العمل ، والقدرة على أداء العمل . وكذلك يمكن استخدام هذا النظام كأداة للتصحيح ، بمعنى أنه إذا كان أداء الفرد المرؤوس أقل من المتوسط مثلا يمكن ارجاع ذلك إلى وجود خلل أو ضعف ما في أحد عاملين من العوامل الثلاثة المحددة للأداء . فإذا ما توافرت المقاييس السابق ذكرها ، أصبح في الإمكان اجراء التصحيح اللازم ورفع مستوى أداء الفرد .

٣ - يمكننا هذا النظام من تفسير التناقض بين دراسات الأداء ، والسابق ذكرها . فعلى سبيل المثال إذا كانت هناك دراستان تبحثان العلاقة بين الدافع على العمل من ناحية والأداء من ناحية أخرى وكان الدافع على العمل في كل منهما مرتفعاً ، في حين كان الأداء أقل من المتوسط في الدراسة الأولى وأعلى من المتوسط في الدراسة الثانية ، فانه يمكن تفسير هذا التناقض تفسيراً منطقياً . وهذا يعني أن نتائج كل دراسة صحيحة ، إلا أن توقعاتنا هي أن الدراسة الأولى والتي تميزت بأداء أقل من المتوسط تميزت أيضا بوجود مناخ عمل غير مشبع للحاجات وقدرة فردية منخفضة على أداء العمل (توفيق رقم ٦ بجدول رقم ٥) . أما الدراسة الثانية والتي تميزت بأداء أعلى من المتوسط فان توقعاتنا هي أن هـــذه الدراسة تميزت أيضاً بوجـــود مناخ عمل مشبع وقدرات فردية منخفضة أو

العكس توافيق رقم ٢ ، ٤ بجدول رقم ٥) وعلى ذلك فان هذا التناقض السطحى لا يرجع إلى أخطاء فى تصميم الدراسات أو عدم دقة نتائجها ، وإنما يرجع إلى اغفال القائمين بها لباقى محددات الأداء ولطبيعة التفاعل بينها .

وأخيراً ، فانه يجب على القارىء ملاحظة أن مفهوم « محددات الأداء » كما عرضناه مقيد بعدة قيود هى :

١ ـ أن هـذا النظام يصلح التطبيق فى الأجل الطويل وفى التنظيمات التى تتسم بعنصر الثبات والاستقرار النسبى ، حيث أن بعض دراسات القيادة أثبتت أن الرئيس المتشدد (أى الذى يخلق مناخ عمل غير مشبع) يمكنه رفع أداء مرؤوسية فى الأجل القصير .

٢ ـ يمكن تطبيق هذا النظام فى التنظيمات التى يتوقف ادؤها الكلى على العنصر البشرى إلى حد ما .

٣ ـ توخيا للسهولة فى العرض، فاننا افترضنا تساوى محددات الأداء من حيث الاهمية النسبية لكل منها .

٤ ـ بالرغم من أننا ركزنا على نقطتين فقط فيما يتعلق بكل محدد من محددات الاداء (نقطة عالية وأخرى منخفضة) ، فانه يمكن تصور وجود نقاط أخرى نسبية تقع بين النقاط المذكورة . إلا أن أخذ ذلك فى الاعتبار لاشك يزيد عدد التوافيق زيادة كبيرة ، الامر الذى قد يشوه الفكرة الاساسية لنظام الاداء . ومن ناحية أخرى ، فان التنبؤ بخمسة مستويات للأداء يعتبر عرضا مقنعاً دون أية إضافات أخرى .

٥ ـ بالرغم من أننا حاولنا التنبؤ بخمسة مستويات للأداء ، فانه قد يصعب فى

بعض الاحيان التفرقة بين المستويات المتلاصقة . وعلى أسوأ الفروض ، إذا كان بالامكان التنبؤ بثلاثة مستويات الأداء فقط وهي عالى ومتوسط ومنخفض بعد دمج المستويات المتلاصقة فاننا ولاشك نكون قد نجحنا إلى حد كبير فى استخدام هذا النظام كأداة تنبؤية .

٦ - نظراً لان نظام الاداء نظام حركى ، فان مستوى الاداء عند لحظة زمنية معينة قد يتغير فى أى لحظه زمنية لاحقة إذا حدثت أية تغييرات فى العوامل المحددة له . لذلك فان هذا النظام يرتبط بقياس الاداء فى لحظة زمنيـــة محددة ، وأن عملية القياس عملية مستمرة .

الباب الثالث

المفاهيم السلوكية والسلوك الادارى

مقدمة عامة

إذا ما سلمنا بوجود أطر فكرية واضحة عن تلك المفاهيم المرتبطة بمناهج تطوير المنظمة وكذلك فاعليتها ، فإن ذلك فى حد ذاته قد لايعنى الشىء الكثير ، اللهم إلا إذا انعكست هذه الأطر على السلوك الادارى نفسه ، وإلا أصبحت مجرد أطر نظرية غير ذات قيمة عملية . ومن هنا تنبع أهمية العنصر البشرى متمثلا فيما نطلق عليه لفظ « السلوك الادارى » ، أى السلوك الذى يرتبط بجميع القادة الاداريين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة ، حين ادارتهم لها .

وعلى ذلك ، فإن السلوك الادارى السليم داخل المنظمة ينعكس على قدرة الإدارة على فهم واستيعاب المفاهيم المختلفة الخاصة بمناهج التطوير وفاعلية المنظمة ، كما ينعكس أيضا على الدافع على وضعها موضع التطبيق العملى . ومثل هذه القدرات والدوافع لا تأتى من فراغ ، وإنما تتوقف بدورها على القدرة على فهم واستيعاب تلك المفاهيم السلوكية المختلفة التى تشكل القاعدة الأساسية التى ينطلق منها السلوك الادارى الفعال .

يتضمن هذا الباب ثلاثة أقسام رئيسية ، تضم اثنا عشر فصلا ، سوف يقوم الكاتب من خلالها بشرح العديد من المفاهيم السلوكية التى ترتبط بالسلوك الادارى وفقا للأقسام الثلاث المشار إليها وهى ؛ الدافعية ، بيئة العمل ، والقدرة على الأداء .

القسم الاول

الدافعيـــــة

مقدمة عامة

يعتبر مفهوم الدافعية بمثابة أحد المفاهيم السلوكية الأساسية التى تقيس مدى الرغبة الحقيقية للفرد على أداء عمل ما . ومن ناحية أخرى ، فان هذا المفهوم يعتبر من أكثر المفاهيم السلوكية تعقدا ، وذلك نظرا لتعدد الزوايا التى تعكس نفسها فى النهاية على قوة واتجاه الدافع على العمل .

فالدافعية هى محصلة العديد من الأشياء التى يمكن اجمالها فيما يلى :

— الدافعية هى انعكاس للسلوك المخفى وليس السلوك المحيط للفرد .

— الدافعية هى انعكاس لادراك الفرد للأشياء ، كما هى انعكاس لادراكه الآخرين .

— الدافعية هى انعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله .

— الدافعية هى انعكاس لطبيعة التفاعل بين حاجات الفرد وبين درجة اشباعها .

وعلى ذلك ، فإن ذلك الجزء يتضمن خمسة فصول سوف يتناول فيها الكاتب بالشرح المفاهيم المختلفة المرتبطة بالسلوك المخفى والسلوك المحيط، الادراك، الاتجاهات ، نظريات الدافعية ، والجماعات على التوالى .

الفصل التاسع

السلوك المحفز والسلوك المحيط

Motivated and Frustruted Behavior

عادة ماينصب اهتمام المعنيين بالعلوم السلوكية على دراسة السلوك المحفز للفرد، بحكم كونه السلوك المرغوب فيه ، دون السلوك المحيط له ، لكونه سلوكا غير مرغوب فيه . ولكن إذا ما نظرنا إلى الاستجابات أو ردود الفعل التى قد تترتب على السلوك الأخير كما سيأتى ذكره بعد قليل لاتضح لنا أهمية دراسة كليهما .

يمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز كما يلى :

١ ـ أن لكل فرد مقدرة معينة على الادراك ، ووفقا لهذه المقدرة :

ـ فانه يحاول تفهم العالم الخارجى المحيط به بصفة عامة .

ـ كما أنه يقوم بتحديد أهدافا معينة يود تحقيقها فى إطار العالم الخارجى المحيط به،

ـ وأخيرا ، فانه يقوم أيضا بتحديد الطرق والوسائل المختلفة التى يراها ملائمة لتحقيق أهدافه .

٢ ـ يتبع ذلك أن يقوم الفرد فعلا بمحاولة تحقيق أهدافه ، وذلك بوضع الطرق والوسائل التى حددها لنفسه من قبل موضع التنفيذ .

٣ ـ قد ينتج عن هذا إما أن ينجح أو أن يفشل الفرد فى تحقيق أهدافه . وفى كلتا الحالتين فان الشعور بالنجاح أو الفشل يتم من خلال ما يسمى « بالمعلومات المرتدة » Feed back Information ، وهى تلك المعلومات التى ترتد للفرد مرة

ثانية مخبرة إياه بنتائج سلوكه الفعلي الموجه لتحقيق أهدافه . وقد تكون هذه المعلومات المرتدة إيجابية ، أي معبرة عن النجاح في تحقيق الفرد لأهدافه ، وقد تكون سلبية . أي معبرة عن عدم تطابق النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة، أي الفشل في تحقيقها . وكنتيجة لارتداد هذه المعلومات للفرد ، ونتيجة القيمة لها ، فانه يتعلم . ففي الحالة الأولى فانه يتعلم أن يتبع نفس الطرق والوسائل ، التي ثبت نجاحها له ، لتحقيق أهداف مماثلة أو شبيهة في المستقبل . أما في الحالة الثانية فان التعلم يعني أن يقوم الفرد باتباع الخطوات الآتية ، وبنفس الترتيب غالبا .

أ ـ أن يحاول مرة ثانية وثالثة ورابعة تحقيق أهدافه مستخدما نفس الطرق والوسائل السابقة ، فاذا تكرر فشله ،

ب ـ فعليه أن يحاول تغيير هذه الطرق والوسائل وانتقاء تلك التي تبدو أكثر ملاءمة لتحقيق أهـــدافه . فاذا تكرار فشله في استخدام الوسائل والطرق الجديدة ،

جـ ـ فعليه أن يقوم بتعديل أهدافه ذاتها ووضع أهداف أخرى بديلة ، واتباع الطرق والوسائل الملائمة لتحقيقها ، حتى ينجح في النهاية .

ويعتبر هذا السلوك محفزا لأن الفرد دائما أبدا يقوم بوضع أهدافه كما يحاول تحقيقها دون توقف .

أما السلوك المحبط فانه يمكن شرح ميكانيكيته كالآتي :

١ ـ أن يكون لدى الفرد اهدافا معينة يريد تحقيقها .

٢ ـ أن يعبىء الفرد طاقاته جميعها ويوجهها مباشرة نحو تحقيق أهدافه .

٣ ـ أن يفشل الفرد في تحقيق أهدافه ، لا لخطأ في ادراكه لتلك الأهداف

أو الطرق والوسائل التى يجب اتباعها لتحقيقها ، وانما لوجود عائق أو عدة عوائق لا يمكنه السيطرة عليها .

٤ ـ أن يحاول الفرد مرارا تحقيق أهدافه ، سواء كانت الأهداف الاصلية أم الاهداف البديلة ، مستخدما فى ذلك كافة الطرق والوسائل ، سواء القديمة أم غيرها ، الا أن الفشل يلحقه دائما نظرا لعدام امكانه السيطرة على العوائق وازالتها من الطريق .

٥ ـ إذا أصر الفرد على اتباع الطرق والوسائل التى ثبت فشلها لتحقيق اهدافه التى ثبت عدم امكانه تحقيقها نظرا لوجود عدد من العوائق لا يمكنه التحكم فيها وهو يعلم ذلك علم اليقين ، فان سلوكه فى هذه الحالة يعتبر سلوكا محبطا .

قد ترجع هذه العوائق إلى شعور داخلى لدى الفرد مؤداه أنه مهما بذل من جهد لتحقيق هدف ما ، فانه سيفشل حتما فى تحقيقه . أن الاحباط الناتج عن هذه العقد النفسية عادة ما يطلق عليه « احباط داخليا » Internal Frustration . أما إذا كانت هذه العوائق ناتجة عن وجود لوائح وقوانين لا يمكنه تغيرها ، أو كانت موضوعة بمعرفة آخرين كالرؤساء والآباء ، فان الاحباط الذى تسببه هذه العوائق عادة ما يطلق عليه « احباطا خارجيا » External Frustrution . وفى مجال العمل ، فان أكثر حالات الاحباط تنتج عن وجود عوائق خارجية محبطة Frustratiug Events أكثر من تولد الشعور الداخلى Internal Feeling بالفشل .

وإذا ما نظرنا إلى خصائص السلوك المحفز وخصائص السلوك المحبط، فاننا نجد

عدة فوارق بين كليهما ، يمكن اجمالها فيما يلي[1] .

١ - يتميز السلوك المحفز بما يسمى بتنوع السلوك Variability ، أى تعدده فى حين يتصف السلوك المحبط بالجمود ، أى التكرار دون تنوع .

٢ - يتصف الفرد ذى السلوك المحفز بالمرونة ، فى حين تنعدم هذه القدرة فى الفرد ذى السلوك المحبط .

٣ - فى أغلب الأحيان لا تستجيب ردود الفعل التى تنتج عن السلوك المحبط (مثل الانسحاب) لأى تغيير إذا ما استخدم العقاب كوسيلة لاحـــداث هذا التغيير ، فى حين يمكن تعديل ردود الفعل النـاتجة عن السلوك المحفز باستخدام العقاب كوسيلة .

٤ - فى حين يصبح السلوك المحبط غاية فى حد ذاته ، فان السلوك المحفز ينظر إليه كوسيلة لغاية ، وهذا يعكس صعوبة تغيير السلوك المحبط وامكان تغيير السلوك المحفز .

٥ - يتصف السلوك المحبط بعنصر الاجبار ، حيث تنعدم البدائل السلوكية التى يختار منها الفرد .

٦ - يمكن التخفيف من الشعور بالاحباط إذا ما اتيحت الفرد فرصة للتنفيس عما يشعر به ، إلا أن ذلك لايعنى بأية حال التغلب على العائق وتحقيق الهدف المرجو. أما فيما يتعلق بالسلوك المحفز فان هذا التنفيس لن يكون مبعثا على الرضاء إلا إذا أدى فى النهاية إلى تحقيق الفرد لاهدافه .

---

(1) Maier, R.F., Behavior Under Frustration and Motivation Contrasted, in Costello, P. W., and Zalkind, S. S. Psychology in Administration, A Research Orientation, Text with Integrated Readings, Englewood Cliffs, N J., Prentice—Hall, Inc., Second Printing, 1964. pp. 137–138.

٧ - يعتبر السلوك المحفز سلوكا بناء ، إذ ينتهى بالفرد إلى تحقيق أهدافه ، أما السلوك المحبط فهو سلوك هادم ، لأنه يجعل الفرد يسلك فى دائرة مفرغة لاخروج منها ولا أمل فيها لتحقيق اهدافه .

٨ - يتعلم الفرد الكثير إذا ما كان سلوكه محفزا (تغيير الأهداف أو طرق تحقيقها) ، فى حين ينعدم هذا التعلم إذا ما انغلق فى دائرة السلوك المحبط .

٩ - يطلق على السلوك المحفز « السلوك الموجـــه لتحقيق الاهداف » goal oriented Behavior فى حين يطلق على السلوك المحبط « السلوك غير الموجه لتحقيق الاهداف» حيث يختفى فيه الهدف ويصبح السلوك المحبط ذاته غاية وليس وسيلة لغاية .

ليس هناك ادنى شك فى ان كل منا سيصيبه الفشل بصورة او بأخرى فى بعض مراحل حياته ، إلا ان ذلك قدلايعنى بالضرورة ان يصاب كل منا بالاحباط الذى سبق ذكره . ومن ناحية اخرى ، فانه لايمكن لانسان عاقل أن يتصور امكان بلوغه جميع أهدافه بسهولة وبدون فشل على الاطلاق . لذلك فان العوائق التى قد تسبب الاحباط ، قد تسبب أيضا زيادة فى الدافع على العمل . وبصفة عامة يمكن إجمال الآثار المترتبة على وجود هذه العوائق فيما يلى :

١ - قد تؤدى هذه العوائق بالنسبة لبعض الافراد فى بعض المواقف إلى شعور الفرد بالاحباط إذا انصرفت آثار الفشــــل فى تحقيق هدف ما الى باقى الاهداف ، وبذلك تكون المحصلة الكلية لهذه العوائق سلبية . فعلى سبيل المثال إذا طلب احد الأفراد من إدارة الشركة نقله إلى فرع آخر بها ولم يجب إلى طلبه (اى فشل فى تحقيق هذا الهدف) ، فان آثار هذا الفشل قد تكون سلبية تماما إذا ما انتقلت عدواها إلى سلوكه الكلى اى علاقته بزملائه ورؤسائه وانضباطه فى العمل .. إلى آخره .

٢ ـ بالنسبة لبعض الأفراد فى بعض المواقف فقد يؤدى هذا الإحباط إلى زيادة الدافع على العمل . فاذا ما اخذنا فى الاعتبار الفرد الذى لم يجب للنقل إلى فرع آخر بالشركة ، فقد يؤدى هذا الفشل به إلى بذل مجهود أكبر لتهيئة جو اكثر مناسبة فى المستقبل لتحقيق هدفه مرة ثانية ، وبذلك تصبح المحصلة الكلية لهذه العوائق ايجابية .

٣ ـ يتوقف توقع الاحباط من عدمه ليس فقط على تواجد عدد من العوائق فى سبيل تحقيق الفرد لاهدافه ، وانما على توقعات الفرد لما يجب ان يحققه ايضا . فاذا كانت توقعـــات الفرد ، او ما يتوقع منه ان يحققه ، عالية ، فان وجود العوائق التى تحول دون تحقيقه لأهدافه لاشك سوف تصيبه بالاحباط فى النهاية . اما إذا كانت هذه التوقعات ، او ما يتوقع منه ، معقولة او متوسطة ، فان هذه العوائق لن تقف حائلا بينه وبين تحقيق اهدافه ، وبالتالى تصبح بمثابة قوة دفعة له على العمل . لذلك يرى تشايلد وترهاوس Child and Waterhouse[1] انه يجب على الرئيس الا يضع توقعات (اى اهداف) ليس بامكان المرؤوس بلوغها كما انه (الرئيس) يجب عليه ان يعد مرؤوسية لتوقع مواجهة المصاعب فى سبيل تحقيق اهدافهم . فاذا نظرنا مثلا إلى حرب اكتوبر نجد ان القيـــادة المصرية العسكرية كانت لها توقعاتها فيما يتعلق بالخسائر البشرية والتى قدرت بحوالى ثلث افراد الجيش المصرى على احسن الفروض ، فى حين كانت توقعات القيـــادة

(1) Child. I. L. and Waterhonse, I. K., Frustation and the Quality of Periormance II. A Theoriticel Statement. Psychological Review vol 60. No. 2. 1853. 1953. pp. 138—198

الأسرائيلية العسكرية لخسائرها البشرية فى حالة اندلاع الحرب أقل من ذلك بكثير . وانتهت معارك أكتوبر بخسائر بشرية تكاد تكون متعادلة لكل الطرفين . فنى حين نظرت القيادة المصرية إلى هذه الخسائر كدليل لنجاح عظيم ، وذلك بجانب النجاح فى عمليات العبور واقتحام خط باريف والسيطرة على شرق القناة ، نظرت القيادة الاسرائيية إلى خسائرها البشرية على أنها دليل فشل ذريع ، وذلك لاختلاف توقعات كل قيادة لخسائرها .

٤ ـ وأخيرا ، فان ماهية الآثار التى سوف تترتب على وجود العوائق ، سواء ايجابية أم سلبية ، لا شك تتوقف على قدرات ومهارات كل فرد فى محاولة التغلب عليها والخروج من دائرتها . وبهذا الصدد فقد ينجح البعض وقد يفشل البعض الآخر .

نظرا للدور الايجابى الذى تلعبه هذه العوائق فى حياة الأفراد ، ونظرا لأن الدافعية هى انعكاس للسلوك المحفز ، فان دراسة السلوك المحبط أمر هام وواجب. وترجع أهمية ذلك إلى ضرورة العمل على تغيير أو محاولة تغيير مجرى السلوك المحبط وجعله سلوكا محفزا : وهذا يتطلب دراسة ردود الفعل التى غالبا ما تتولد عن الاحباط أولا ، ثم العمل على معالجتها ثانيا .

ويمكن اجمال ردود الفعل الناتجة عن الاحباط فيما يلى :

١ ــ الانسحاب Withdrawal

يعنى الانسحاب أن يكف الفرد عن محاولة تحقيق أهدافه وذلك بالانسحاب من الموقف كلية . مثال ذلك ان يكف المرؤوس عن العمل الجاد لعلمه بأن العمل الجاد لن يؤدى إلى ترقيته بأى حال لعلمه بأن رئيسه لا يرد ذلك على الاطلاق .

مثال ذلك أيضا ما يحدث لجيوش الدول المستعمرة حينما تفشل فى صد هجمات الثوار الوطنيين ، ويكون رد الفعل لديها نتيجة للاحباط الذى يصيبها هو أن تنسحب انسحابا تاما من الأراضى المستعمرة .

٢ ـ التراجع Regression

يعنى التراجع النكوص إلى الوراء والسلوك بطريقة تتسم بعدم النضج الفكرى. ذلك أن يزيد اعتماد الفرد على غيره ، أو المرؤوس على رئيسه ، أو أن يقوم المرؤوس بتنفيذ كل ما يطلب منه دون ابدائه لأية آراء شخصية ودون أية مناقشة من جانبه ، أو أن يصبح المرؤوس غير قادر على التصرف من تلقاء نفسه مهما كانت الظروف التى يواجهها لانعدام قدرته على التفكير الناضج .

٣ ـ التناسى Repression

ويعنى التناسى أن يتغاضى الفرد عن المشكلة التى يواجهها ويطويها فى منطقة اللاشعور . أى أن التناسى يعنى الهروب من الموقف أو الايحـــاء للذات بعدم وجود المشكلة .

٤ ـ أحلام اليقظة Day-dreaming

تعنى أحلام اليقظة أن يقوم الفرد بتصور قصص معينة استطاع فيها التغلب على جميع المعوقات ، وبمعنى آخر فهى هروب من الواقع إلى الخيال . فالشخص الضعيف البنية الذى لايستطيع أن يتغلب على خصومه فى واقع الحياة يتصورهم أقزاما فى خياله ، ويتصور نفسه عملاقا عليهم .

٥ ـ العدوانية Agression

يمكن القول أن معظم السلوك العدوانى للأفراد يرجع إلى الاحباط مباشرة .

وبمعنى أدق ، فان الاحباط يؤدى إلى توليد الاستعداد لأن يسلك الفرد بعدة طرق مختلفة ، حيث تكون العدوانية أحدها . هذا ويجب التفرقة بين الدافعية للعدوان Agression Motivation والسلوك العدوانى Agressive Behavior ، حيث يمثل الأول رغبة دفينة للعدوان ، فى حين يعبر الثانى عن السلوك العدوانى الذى يمكن ملاحظته . يقول ماكينل Mc Neil[1] فى شرحه لدافعية العدوان أن قوة هذا الدافع تتوقف على ثلاثة عوامل هى :

ا - درجة قوة الشعور تجاه الاستجابة المحبطة

وهذا انعكاس لقوة الدافع (الحاجة) التى احبطت . فاذا كان هذا الدافع أو هذه الحاجة هو الجوع ، فانه كلما زاد الشعور بالجوع ، كلما زاد احتمال السلوك العدوانى ، أى الدافع على العدوان ، إذا ما استمر الحرمان من الطعام . أما إذا كان الطعام قد تم اعداده ولكن بصورة غير مرضية تماما ، فان احتمال السلوك العدوانى يقل فى هذه الحالة . كذلك فان احتمال السلوك العدوانى يزداد ، إذا ظهر العائق فى الوقت الذى يقرب فيه الفرد من تحقيق اهدافه .

ب - درجة التدخل فى الاستجابة المحبطة (درجة الاعاقه)

كثيرا ما يشتد غضب الناس حينما تزداد درجة الاعاقة عند محاولتهم بلوغ اهدافهم ، فحينما يقوم الرئيس بانتقاد أو اهانة احد مرؤوسيه مما يؤدى إلى احباطه فان استجابات المرؤوس العدوانية تبدأ فى الزيادة كلما زادت حدة النقد أو الاهانة. وعلى هذا فانه يمكن القول انه كلما زادت درجة السلوك العدوانى الصادرة من شخص لآخر ، كلما أدى ذلك إلى زيادة درجة التدخل ، اى الاعاقة ، من الطرف

(1) Mc Neil, E.B., Psychology and Agression, Journal of Conflict Resolution, Vol. 3, 1959, pp. 200-215.

الأول للطرف الثاني في تحقيقه لأهدافه ، كلما زاد احتمال السلوك العدواني الصادر من الطرف الثاني تجاه الطرف الأول .

جـ ـ عدد الاستجابات المحبطة

قد يتم احباط الفرد مرة بعد اخرى دون ان يصاب بالضرورة بدافع جارف للعدوان ، إلا ان تراكم عدد المرات التي يتم فيها احباطه قد تؤدي إلى خلق هذا الدافع القوي. لذلك فاننا نرى في كثير من الاحيان افرادا يثورون ثورات عارمة لحوادث طفيفة وتافهة . إلا ان واقع الأمر هو ان هذه الحوادث الطفيفة ما هي الا بمثابة القشة التي قصمت ظهر البعير نتيجة لتراكم العديد من الحوادث الأخرى غير التافهة . كما انه يجب ملاحظة انه كلما طالت الفترة التي يقضيها الفرد محبطا دون توافر اي مخرج لشعوره ، كلما زاد استعداده للعدوان .

اما فيما يتعلق بالسلوك العدواني فما هو الا ترجمة للدافعية للعدوان في شكل سلوك عدواني مفتوح يستطيع الجميع تلمسه . وقد يكون السلوك العدواني موجها إلى العقبة التي خلقت الاحباط أو موجها إلى شيء آخر بديل . فاذا لم يستطيع المرؤوس الاعتداء على رئيسه فقد يقوم بالاعتداء على زميل له أو عميل أو ينتظر حتى يذهب إلى منزله ويوجه هذا الاعتداء إلى زوجته أو أبنائه . ويأخذ العدوان مظاهر شتى تتراوح من عدم اطاعة الرئيس إلى كتابة الشكاوى ورفعها للمسئولين إلى السب العلني إلى اشعال الحرائق بمباني وممتلكات الشركة إلى الاعتداء الجسماني باستخدام كافة الوسائل .

ان تولد الدافع على العدوان لعدد من الأفراد نتيجة الاصابة بالاحباط لا يعني تشابهـــا في سلوكهم العدواني إذا تجاوز هذا الدافع في شكل سلوك مفتوح . ولـكي تفهم هذه النقطة ، فاننا يجب ان نتعرض لمحددات السلوك العدواني .

إن هذه المحددات ثلاثة وهى : (١) الميل الطبيعى للاعتداء على الغير ، والذى قد يكون ضعيفا عند البعض وقويا عند البعض الآخر ، ونظام العقوبات السائد والذى قد يكون طفيفا أو رادعا وفقا لكيفية إدراك الفرد له ، واتجاهات الفرد نحو الآخرين (واضعى العوائق) والتى قد تكون ايجابية أو سلبية . وعليه ، فان السلوك العدوانى هو محصلة التفاعل بين هذه المحددات الثلاثة كما هو مبين فى الشكل رقم (١٣) ، والذى لا يوضح هذا التفاعل فحسب، بل يزيد أيضا من قدرتنا على التنبؤ بالسلوك العدوانى لأى فرد، إذا قيست أو عرفت هذه المحددات الثلاثة.

وأخيرا فان معالجة ردود الفعل السلبية الناتجة عن الاحباط قد تتطلب عمل عدة أشياء مثل :

١ — انشاء مخارج أو منافذ مؤقته يستطيع الأفراد عن طريقها التعبير عن سلوكهم المحبط ، بدلا من الارتماء فى أحضان أحد المخارج السابق ذكرها (مثل العدوان ، أو الانسحاب ، أو التراجع ... إلى آخره) . فعلى سبيل المثال يوجد ببعض المصانع اليابانية عدة دمى مرسوم عليها أوجه قبيحة ومكتوب تحت كل وجه كلمة « المشرف » ، حيث يمكن للعامل ان يثأر لنفسه من رئيسه بضرب الدمية . كذلك تأخذ هذه لمنافذ المؤقتة اشكالا عدة مثل ايجاد نظم الاتصالات السليمة حيث يمكن لكل فرد الاتصال شفاهة أو كتابة بالمستويات العليا بالتنظيم وعرض قضاياه .

٢ — استخدام خدمات الأطباء النفسيين المؤهلين والقادرين على حل هذه المشاكل، وخاصة إذا كان الاحباط داخليا ، أى ناشئا عن عقدة نفسية . مثل هذا

(١) دكتور حنفى سليمان — مجلة الأهرام الاقتصادى العدد ٤١٩ ، أول فبراير ١٩٧٣ ، ص/٦٣ .

شكل رقم (١٣)

مصفوفة محددات السلوك العدوانى

العقوبة المدركة

الاتجاهات نحو الآخرين	الميل الطبيعى للاعتداء	رادعــة	طفيفــة
سلبية	قوى	الاعتداء يبلغ حدا متوسطا	الاعتداء يبلغ حده الأقصى مثل إشعال النيران فى الممتلكات والاعتداء الجسمانى على الآخرين .
ايجابيـة	ضعيف	الاعتداء يبلغ حده الأدنى مثل عدم اطاعة الأوامر أو التذمر	الاعتداء يبلغ حدا متوسطا

الطريق شاق وقد يكلف الكثير من الأموال، إلا أن بعض الشركات تنظر إلى الفرد العامل على أنه استثمار تكون على مدى سنوات طويلة ، ولا يجب التفريط فيه مهما بلغت تكاليف العلاج .

٣ ـ إذا كان مصدر الاحباط هو القوانين واللوائح الجامدة ، فان الرئيس الفعال يجب عليه أن يحاول تغييرها ، فاذا فشل فانه يجب عليه تفسيرها وتطبيقها بمرونة كافية دون مخالفة جوهرها . فاذا لم يستطع عمل ذلك ، فما عليه إلا أن يرشدها ، أى يقنع المرؤوسين بأنها وجدت لتبقى ، وأنه من الافضل التجاوب معها بقدر الامكان دون تحديها ، وهذا هو أضعف الايمان .

٤ ـ أما إذا كان مصدر الاحباط هو شخص الرئيس ذاته وأسلوبه القيادى فان المنطق يقضى اعداد هذا الرئيس اعدادا كافيا يمكنه من تفهم طبيعة العلاقات بينه وبين المرؤوسين وطريقة تفسير، وتطبيق اللوائح والقوانين، وماهية الأساليب القيادية الفعالة ومكوناتها . فاذا مافشل الرئيس فى الاستجابة بصورة ايجابية لما يجب أن يكون عليه أسلوبه القيادى ، فانه يجب نقله إلى مكان آخر لا يتطلب الاشراف على أناس آخرين أو الاستغناء عنه . هذا ولا يفوتنا أن نذكر أن الحل الجذرى يكمن فى اختيار الرؤساء ووضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .

الفصل العاشر

الادراك

أن الغالبية العظمى منا تعرف أن العالم كما نره ليس بالضرورة هـــو العالم الذى يوجد . إن الكثير من اجاباتنا تتوقف على ما سمعناه وليس على ماقيل . إن ربة البيت تشترى ما تحبه أكثر ، وليس ماهو أفضل . إن شعور المرء بالدفء أو البرد يتوقف عليه ، وليس على درجة حرارة الترمومتر . إن نفس الأداء قد يبدو كعمل عظيم لفرد ما وقد يبدو كعمل تافه لفرد آخر . وهنا تثار عـــدة تساؤلات :

« هل يختلف الأفراد فى رؤيتهم لما يدور فى عالمهم ؟ »

« كيف يختلف الأفراد فى رؤيتهم فى عالمهم ؟ »

« لماذا يختلف الأفراد فى رؤيتهم لما يدور فى عالمهم ؟ »

ماهى درجة الموضوعية فى رؤية الأفراد لما يدور فى عالمهم ؟ »

« هل يرى الأفراد مايودون أن يرونه فى عالمهم فقط ؟ »

« هل يتعامى الأفراد عما لا يودون أن يرونه فى عالمهم ؟ »

التنظيم الفكرى Cognitiye Organization

إن العقل هو أهم ما يميز الإنسان عن غيره من الكائنات بما له من قدرات على جمع وتخزين كميات هائلة من المعلومات . إلا أن جمع وتخزين هـذه المعلومات قد لا تكون لها فائدة تذكر إلا إذا قام العقل بتنظيمها ، وهذا هـــو معنى التنظيم الفكرى ، وعلى ذلك فان قدرة الفرد على استخدام معلوماته المختزنة لحل مشاكله تتوقف على درجة تنظيم هـذه المعلومات . فكلما زادت كميـــة المعلومات المختزنة

دون تنظيم كلما زادت درجة التعقيد استخدامها ، وكلما زادت درجة تشوش الذهن ، والعكس صحيح ، مثال ذلك أن الطالب الذى لا يقوم بتنظيم المعلومات التى يستوعبها فى ذهنه يصبح أقل قدرة على استخدامها ، كما أنه يصبح أكثر سرعة على نسيانها .

يقوم التنظيم الفكرى على مفهوم أساسى وهو مفهوم « الانتماء » . وهذا يعنى أن الفرد عادة ما يميل إلى وضع الأشياء التى تتشابه ، أى تنتمى إلى بعضها البعض ، فى مجموعة واحدة . كذلك أيضا فان الفرد عادة ما يميل إلى وضع الأشياء التى ترتبط مع بعضها البعض فى نفس المجموعة ، وذلك إما لأنه من المفيد وضعها فى نفس المجموعة حتى يمكن استخدامها ، أو لأنه عادة ما يحدث أن يتواجد كلاهما فى نفس الوقت . وهنا يجب ملاحظة أننا نستخدم كلمة « الشىء » object بمعناها العام ، أى أن هذا الشىء قد يكون إما جماد أو انسان أو حيوان أو واقعة أو علاقات بين الاشياء .

يقوم مفهوم الانتماء على مبدأين يستخدمها العقل البشرى فى تنظيم الفكر ، أى فى تنظيم المعلومات التى ترد إليه عن مختلف الاشياء ، وهما ، التنظيم وفقاً لعمومية الشىء generality والتنظيم وفقاً لعلاقة السببية Causality .

يعنى المبدأ الأول أن يقوم الفرد بتنظيم المعلومات الواردة إليه وفقاً للخاصية أو الخصائص التى قد تتوافر فى الاشياء أو تغيب عنها . وعادة ما يبدأ هذا التنظيم فى صورة مبسطة ثم يميل إلى التعقد فيما بعد . فاذا ما اشتركت مجموعة من الاشياء فى خاصية واحدة أو عدة خصائص ، فانها توضع جميعا فى مجموعة عامة واحدة general Category ، دون أى تفرقة أو تمييز بين المجموعات الفرعية المكونة لها . مثال ذلك أن توضع النقود والشيكات والكمبيالات والحوالات

البريدية جميعها فى مجموعة عامة واحد يطلق عليها « مجموعة أدوات الاستبدال » . ثم يبدأ هذا التنظيم فى التعقد حينما تنشأ مجموعات فرعية محددة داخل المجموعة العامة . مثال ذلك ان تنشأ مجموعة فرعية خاصة بالنقود واخرى خاصة بالحوالات البريدية واخرى خاصة بالشيكات . وهذا داخل نفس المجموعة العامة « ادوات الاستبدال » . ثم تزداد درجة التعقد حينما يبدا الفرد فى اعادة تنظيم المجموعات الفرعية ، او حينما يقوم الفرد بتكوين مجموعات فرعية من الدرجة الثانية داخل كل مجموعة فرعية ، مثال ذلك ان يعاد تقسيم المجموعة الفرعية الخاصة بالنقود إلى عدة مجموعات فرعية من الدرجة الثانية مثل تلك الخاصة بالعملات المعدنية وتلك الخاصة بالعملات الورقية . ثم يزداد التنظيم تعقدا حينما يبدا الفرد فى تنظيم مكونات كل مجموعة فرعية . وقد يتم هذا التنظيم وفقاً للقيمة ، مثال ذلك ان يضع الفرد الورقة المالية فئة العشرة جنيهات اولا ، تليها الورقة المالية فئة الخمسة جنيهات وهكذا حتى الورقة المالية فئة الخمسة قروش، أو وفقا للحجم مثال ذلك ان توضع الورقة المالية فئة العشرة قروش بين الورقة المالية فئة الخمسة وعشرون قرشا والورقة فئة الخمسة قروش ، أو وفقاً للعلاقات بين الأشياء ، مثال ذلك أن توضع المجموعات الفرعية المستقلة الخاصة بالفرامل والمحرك والاطارات فى مجموعة عامة واحدة هى مجموعة « السيارة » .

وحيث ان لكل شىء العديد من الخصائص ، لذلك فان عملية التنظيم تصبح امراً بالغ الصعوبة ، ذلك انه يمكن وضع ذات الشىء فى عدة مجموعات عامة او فرعية ، كما انه يمكن ربطة بعدة مجموعات عامة او فرعية اخرى وليس بمجموعة (عامة او فرعية واحدة فقط) . فالمنزل مثلا يمكن النظر إليه كعمل معمارى ، أو كعقار ، او كمؤشر على المكانة الاجتماعية ، او كمسكن ، وبالتالى فان الخصائص

التي ترتبط بالمنزل ليست واحدة بل تتوقف على كيفية النظر إليه . فاذا نظرنا إلى المنزل كسكن فان الخصائص التي ترتبط به مثل الهـــدوء وقربه من وسائل المواصلات العامة وإتساع حجراته لاشك ستختلف عن الخصائص التي ترتبط به كعقار ، مثل قيمته البيعية وامكان بناء أدوار ا ـاذية عليه . فاذا ما وضعت جميع هذه الخصائص بما تحويه من اختلافات جنبا إلى جنب فانها تكون مايسمى بالسياق أو الاطار الفكرى Cognitive Context

أما المبدأ الثانى فبمقتضاه يتم تنظيم المعلومات الواردة عن مختلف الاشيـــاء وفقا لطبيعة الارتباط بينها أى وفقا لعلاقة السببية . فاذا ماذا ما لاحظ الفرد أن ظاهرة ما تسبب حدوث ظاهرة أخرى ، فانه يميل إلى وضع كلتا الظاهرتين فى مجموعة عامة واحـــدة . مثال ذلك ظاهرة اختفاء الشمس وتكاثر السحب فى أحد أيام الشتاء وظاهرة حدوث المطر . إلا أنه يجب ملاحظة أن علاقة السببية والتى قد تكون واضحة لفرد ماقد لا تكون كذلك لفرد آخر ، ذلك أن وضوح علاقة السببية يتوقف على احتمالات حدوث الظاهرة الثانية نتيجة لحدوث الظاهرة الاولى . وحيث ان هـذه الاحتمالات شخصية فان كل فرد سيختلف عن الآخر فى تحديده لها . وبناء عليه ، فان وضوح علاقة السببية او عدم وضوحها ، وبالتالى كيفية تنظيم المعلومات ، تتوقف على توقعات كل فرد ، وهذا بدوره يبرر وجود الاختلافات بين الاطر الفكرية من فرد لآخر .

التنظيم الفكرى والإدراك

مما لاشك فيه ان العالم الذى نعيش فيه يتسم بالكثير من الحركية والتغيير ، وهذا يفسر عدم انقطاع ورود الكثير من المعلومات الجديدة لكل فرد ، الامر

الذى يترك آثاره على التنظيم الفكرى له . إن الطريقة التى بمقتضاها يقوم الفرد بتناول ومعالجة المعلومات الواردة إليه عادة ما يطلق عليها لفظ الادراك ، وهذا تعريف كلاسيكى ضيق لأنه لايفرق بين تلك العمليات التى تعتبر ادراكية بطبيعتها ، أى تعبر عن طريقة تناول ومعالجة الفرد للمعلومات ، وتلك التى تعتبر فكرية بطبيعتها ، أى المعلومات المتاحة ذاتها . وبالرغم من صعوبة الفصل بين كليهما ، إلا أنه يمكن تعريف الادراك بأنه . « الطريقة التى يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التى ترد إليه من خلال حواسه . أى أنه يرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التى تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى » .

تنطوى ظاهرة الادراك على عدة خصائص يمكن ايجازها فيما يلى :

١ ـ أنها تتضمن تنظيما للأحداث الحسية Sensory Events ، أى أننا ننظر إلى الأحداث فى صورة منسقة (أى فى شكل مجموعات واضحة) وليس على أنها مجرد أحداث متكومة مع بعضها البعض .

٢ ـ أنها تبرز المفهوم الكلى للشىء ، أى أنها أما أن تبرز خصائصه جميعها أولا تبرز أيا منها على الاطلاق . فعلى سبيل المثال نجد أن مجموعة من النقط أو الخطوط إما أن تعطى صورة لمربع أو مكعب أولا تعطى أية صورة على الاطلاق .

٣ ـ أنها تتميز بالاستقرار ، مثال ذلك أن الرداء الأبيض اللون يظل كذلك حتى وإن نظرنا إليه فى الظلام الدامس ، أو حتى إن اتسخ .

٤ ـ أنها تعمل وفقا للاختيار الشخصى ـ أى أن الفرد يميل إلى التركيز على خصائص معينة دون الأخرى فى ذات الشىء .

٥ - أنها تتميز بالمرونة بمعنى أن نفس الشيء يمكن رؤيته في عدة أشكال مختلفة ، فمثـــلا بلاط أرضية ذا لونين أبيض وأسود قد يعطى صورة مختلفـة كل مرة ننظر إليه .

٦ - أنهـا قابلة للتحول دون تشويس للصورة الأصلية ، أى أننا إذا حركنا صورة لطفل بحيث يصبح الرأس متجها إلى أسفل والأرجل إلى أعلى ، فان ذلك لايغير من معنى الصورة الأصلية وهى أنها لازالت صورة طفل .

ميكانيكيـة الادراك

هنـاك مرحلتان أساسيتان توضحان مكانيكية ، أى كيفية الادراك وهما ؛ مرحـــلة الإدراك الاختيـارى Selective Perception ومرحـلة التسكين Decoding . يعنى الادراك الاختيارى أن الفـــرد عادة ما ينجذب إلى بعض خصائص أو أجزاء المثير الخارجى ، أيا كانت طبيعته ، وذلك لوجود قيود على قدرته على الاستيعاب الدقيق لجميع خصائصه أو أجزائه . وكلما زادت درجة تعقد المثير ، كلما كانت عملية الاختيار أمرا لامفر منه . فبينما ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى قسم ما من المعلومات (أو الخصائص أو الأجزاء المتعلقة بالمثير) ، نجده ينجذب بطريق غير مباشر إلى قسم آخر ، فى حين لاينجذب على الاطلاق إلى قسم ثالث . وهناك قصـة شهيرة تبرز مفهوم الاختيار فى الادراك عن مجموعة من العميان الذين أرادوا أن يكونوا مفهوما عن الفيل وذلك بلمسه . فالأعمى الذى تحسس خرطوم الفيل قال أن الفيل شيء أشبه بالثعبان ، أما الأعمى الذى تحسس ذيله قال أنه يشبه الحبل . حتى وإن كانت جميـع حواسنا سليمة فان الحقيقة الثابتة هى أن الانتباه الشديد إلى أحد أو بعض الأجزاء المكونة لشيء ما لاشك يعوق الفرد عن رؤية باقى أجزائه بدقة .

حقيقة أننا لانرى جميع خصائص الشيء حين ادراكه ، وهذا هو صلب عملية الاختيار ، إلا أن ذلك لايعنى أننا جميعا نرى نفس الخصائص المختارة . وعلى ذلك فهناك عدة عوامل تتحكم فى عمليات الاختيار الفـــردية للأشياء نوجز فيما يلى :

١ — الدافعية :

أن توافر الدافع على أداء عمل ما يؤدى إلى تحريك السلوك الفعلى فى اتجاه محدد . وعلى ذلك فان الفرد يميل إلى التركيز على تلك الخصائص التى تمده بالمعلومات اللازمة والمرتبطة بسلوكه المحفز . فقـــد وجد ديربورن وسيمون Dearborn and Simon (1) أن المديرين التنفيذيين باحدى الشركات وجدوا صعوبات بالغة فى النظر إلى بعض مشكلات الشركة نظرة شاملة حينما طلب اليهم ذلك . بل وعلى النقيض من ذلك ، فقد وجدا أن هناك ميلا من ناحية كل مدير إلى التركيز على تلك النواحى المرتبطة بعمله وأهدافه فى الادارة التى يرأسها فقط دون غيرها من النواحى غير المرتبطة .

٢ — عوامل لاشعورية :

قد يتأثر الفرد فى ادراكه لأية ظاهرة بالكثير من العوامل التى لايمكن تحديدها على وجه الدقة ، وهى العوامل التى يطلق عليها « لاشعورية » . وكثيرا ما تسأل مجموعة من الأشخاص « لماذا حكمتم على هذه الظاهرة هذا الحكم ؟ » ، ويكون الجواب « لانعرف » .

---

(1) Dearborn, D.C. and Simon. H A., Selective Perception : A Note On the Departmentel gdentilicotion of Executives Sociometry, vol, 21, pp 140—144.

٣ — عوامل عاطفية :

قد يتأثر الفـرد أيضا بمجموعة من العوامل العاطفية ، فالفرد الذى يحب أمه أكثر من زوجته غالبا ما تكون أحكامه فى صالح أمه وضد زوجته . كذلك الفتاة التى قد تتصور أن هناك شبها كبيرا بينها وبين إحدى الممثلات الشهيرات كثيرا ماتعلن أن هذه الممثلة هى أجمل امرأة فى الوجود . وباختصار ، فان الشىء الصحيح (الحكم الايجابى) هو دائما الشىء المحبوب ، والشىء الخطأ (الحكم السلبى) هو دائما الشىء المكروه .

٤ — عوامل عقلانية :

وهذه هى مجموعة العوامل المنطقية التى قد يتأثر بها الفرد مثل حجم البيانات المعطاة ونوعيتها ودرجة شمولها ومصدرها (وهو ما سيأتى ذكره تفصيلا بعـد قليل) ، ويدخل ضمن هذه العوامل أيضا مجموعة الخبرات السابقـة التى اكتسبها الفرد ، فالشخص الذى سبق له إعانة أحد أصدقائه فى ضائقة مالية واسترد ماله قد لايرى هنـاك أى مانع من تكرار هذا السلوك مرة أخرة ، والعكس صحيح إذا فشل فى استرداد ما أقرضه من قبل .

٥ — مؤثرات خارجية .

وهى تلك المؤثرات التى تتميز بها ظاهرة دون أخرى وبالتالى تجعل احداها ملحوظة والأخرى غير ملحوظة مثل كثافة الظاهرة وحجمها وحركتها .

أما المرحلة الثانية فى ميكانيكية الادراك والتى يطلق عليها « مرحلة التسكين » فانها تعنى قيـام الفرد بوضع المعلومات الواردة اليـه فى مكانها الصحيح بالنسبة للمخزون من المعلومات لديه ، أى بالنسبة لاطارة الفكرى وبذلك تكتسب هذه

المعلومات معنى محدداً . وقد تفشل عمليات التسكين فى بعض الأحيان ، إلا أنها غالباً ما تتم بنجاح ، وخاصة إذا كانت المعلومات الواردة على درجة عالية من الأهمية . هذا ويجب ملاحظة أن كلا المرحلتين (الاختيار الادراكى والتسكين) مرتبطتان ببعضهما البعض ، إذ أنه ليس من المعقول أن نوجه اهتمامنا إلى بعض عناصر موقف ما ولفترات طويلة ، إذا كان يصعب علينا تسكين هذا الموقف . فعلى سبيل المثال إذا سمعنا إذاعة أجنبية بلغة لم نسمعها من قبل فقد نحاول التفكير فى ماهية هذه اللغة ومدى ارتباطها باللغات الأخرى التى نعرفها (أى تسكينها) إلا أننا سوف ننسى هذا الموضوع كلية إذا فشلنا فى ذلك .

تنقسم المعلومات الواردة إلى أى فرد إلى ثلاثة أقسام وهى : معلومات غير كاملة أو غير واضحة ، ومعلومات كاملة أو واضحة ، ومعلومات أكثر من كاملة أى متكررة . فالشىء غير المحدد تحديداً كاملا والذى يتم رؤيته فى ضوء ضعيف ، أو الحادثة التى تتم فى حجرة مليئة بالضوضاء هى أمثلة عن المعلومات غير الكاملة . ومن الناحية الأخرى فان المعلومات تعتبر متكررة Redundant حينما لاتضيف بعض أجزائها أى جديد إلى ما سبق أن أضافته الأجزاء الباقية منها . وقد أثبت الكثير من المهتمين بنظرية المعلومات أن اللغة التى نستخدمها تتسم بالكثير من التكرار . فعلى سبيل المثال إذا انتهت احدى الصفحات بكلمتى « العلوم السلوك » لاستطاع القارىء أن يقرأها « العلوم السلوكية » دون الرجوع إلى باقى الكلمة فى الصفحة التالية ، وبذلك يكون الحرفين الأخيرين من كلمة السلوكية متكررين . كذلك إذا كتبت الكلمتين على نفس السطر وبوضوح فيما عدا حرف الواو فى كلمة السلوكية ، لاستطاع الفرد أن يقرأها صحيحة أيضا ، وبذلك يعتبر هذا الحرف متكرراً .

وبالرغم من ذلك ، إلا أنه يجب ملاحظة أن المعلومات التى قد تكون كاملة من وجهة نظر فرد ما قد لاتكون كذلك من وجهة نظـــر فرد آخر . وبنفس المنطق فان المعلومات التى يراها فرد ما متكررة قد يراها آخر ناقصة ، ويتوقف ذلك كله عن كمية المخزون من المعلومات فى ذهن كل منهم . فالقول مثلا ، أنى قمت بزيارة خزان أسوان الذى يقع جنوب بلدة أسوان التى تقـع فى الجـــزء الجنوبى من جمهورية مصر العربيـة وعلى الحـــدود الفاصلة بينها وبين جمهورية السودان ، قد يكون فيه الكثير من التكرار بالنسبة لمواطن مصرى نظرا لمعرفته بكافة هذه التفاصيل ، فى حين أن نفس القول قد يكون غير كامل بالنسبة لمواطن سويدى الجنسية مثلا .

وعلى ذلك فان المبدأ الأساسى الذى يحكم عملية تسكين المعلومات يتوقف على درجة اكتمالها ، أى وضوحها للفرد ، فكلما كانت المعلومات غير كاملة كلما أدى ذلك إلى اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بكيفية تسكينها (أى اختلافات فى الادراك) ، حيث يحاول كل فى هذه الحالة عمل ما يتراءى له من تخمينات بالنسبة للاطار الفكرى الذى يجب أن توضع فيه .

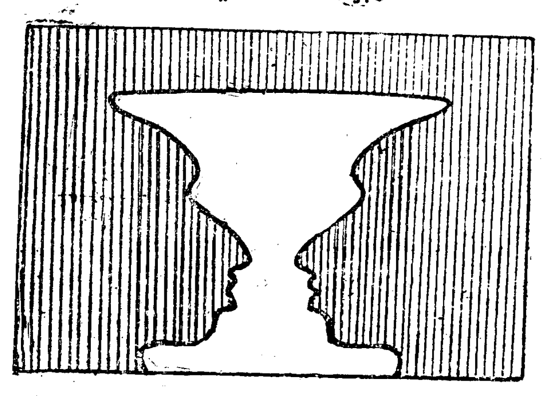
وفى أحيان أخرى فقد تبدو المعلومات غير الكاملة أو غـير الواضحة فعـــلا وكأنها كاملة وواضحة حتى يتحصل الفـرد المدرك على معلومات اضافية تجعله يرى ذات الشىء من أكثر من زاوية . ومن الصور التقليدية التى تبرز هذا المعنى الصورة التى نراها بالشكل رقم (١٤) والتى تبدو أنهـا صورة إناء(١) . إلا أننا

(1) Newcomb, T.M., Turner, R.H., and Converse, P.E., Social Psychology, New york, Holt, Rinehart and Winstin Iuc., 1965. p. 37.

إذا أعطينا معلومات اضافية مؤداها أن الاناء الذى نراه ماهو إلا منطقة عازلة بين صورتين فى نفس الشكل ، لاتضح لنا أن هذا الشكل يمثلا وجهان متقابلان ، وبالتالى يمكن النظر إلى صورتين مختلفتين فى نفس الشكل ، واحدة بعد الأخرى .

شكل رقم (١٤)

التداخل بين الشئ وخلفيته فى الإدراك



وفى أحيان كثيرة يقوم الفرد باستكمال المعلومات غير الكاملة بطـــريقة لاشعورية وذلك وفقا لتوقعاته . وحيث أن التوقعات تختلف من فرد لآخر ، كذلك فان ادراك كل سيختلف عن الآخر أيضا .

وأخيرا ، فانه مما يجدر ملاحظته هو أن طبيعة الموقف الذى يتواجد فيه الفرد قد يجعل بعض المعلومات المختزنة ، أى بعض الأطر الفكرية ، أكثر ظهورا ووضوحا له دون غيرها . وبالتالى فكلما زادت درجة عدم وضوح المعلومات الواردة عن ظاهرة ما كلما زادت احتمالات تسكينها فى الأطر الفكرية الأكثر

وضوحا . فعلى سبيل المثال إذا هوجم شخص وهو سائر بالليل فى شارع هادىء من شخص آخر كان يسير ورائه ، فان ذلك الاطار (أى المعلومات المختزنة فى الذهن عن هذا الحادث) يقفز إلى ذهنه سريعا ويصبح اكثر وضوحا حينما يلاحظ نفس الفرد اثناء سيره بالليـــل فى وقت لاحق ان هناك شخصا آخر يسير خلفه .

الادراك الاجتماعى Social Perception

سبق ان استخدمنا لفظ « الشىء » بمعناه العام كتعبير عن جماد او حيوان او انسان او اى شىء آخر ، إلا انه يجب الاشارة إلى ان ادراك الفرد لغير الانسان يختلف قليلا عن ادراكه لفرد آخر . فالأول يعتبر ادراكا ذا اتجاه واحد ، حيث يقوم الفرد بالحكم على الشىء من خلال خصائصه او مكوناته فقط . اما الثانى فهو ادراك ذا اتجاهين ، حيث يقوم الفرد الأول بالحكم على الفرد الثانى ، فى نفس الوقت الذى يقوم فيه الفرد الثانى بالحكم على الفرد الأول. وعلى ذلك فان الادراك الاجتماعى يفترض وجود تفاعل Interaction بين الأفراد . وهناك الكثير من الخصائص البشرية التى تجعل من ادراك الفرد لفرد آخر شيئا يختلف عن ادراكه لغير الانسان . وأهم هذه الخصائص هى :

١ — ازدواجية الادراك :

هذه خاصية واضحة مؤداها ان الفرد المدرك (ا) يحاول التركيز على الخصائص الظاهرة فى الموقف بما فيها الفرد موضوع الادراك (ب)، اثناء تفاعله معه ، وإنه يعلم ان (ب) يحاول التركيز ايضا على الخصائص الظاهرة فى الموقف بما فيها (ا) . وبالاجمال ، فان كل من (ا) و (ب) ينجذب إلى نفس الموقف وإلى بعضها البعض

٣ ـ دوافع واتجاهات الشخص موضوع الادراك .

عادة ما يفترض المدرك (أ) أن الفرد موضوع الادراك (ب) ليس حياديا تجاه ما يحيط به . وعلى ذلك فان (أ) يفترض أن (ب) له العديد من الدوافع التى يمكن اشباعها أو احباطها فى الموقف السائد . وبالتالى فان (ب) يحمل معه اتجاهاته ، التى تتمشى مع دافعه ، والتى تنعكس أيضـــا على طريقة تفاعله مع (أ) فى ذات الموقف . وعليه ، فان الدوافع والاتجاهات التى يفترض (أ) وجودها فى (ب) تشمل ليس فقط ما تتوافر لدى (ب) فعلا منها وإنما بعض تلك التى تهم (أ) شخصيا .

٣ ـ الخصائص المستقرة للشخص موضوع الادراك :

ويقصد بها تلك الخصائص التى تعتبر مستقرة نسبيا والتى يتميز بها كل فرد ، والتى يمكن لزملائه الرجوع اليها فى تفسير سلوكه ، وعلى ذلك فان وجود التناقض من عدمه فى سلوك الفرد إنما هو تعبير عن درجة عدم استقرار أو إستقرار الخائص التى يتحلى بها . وحتى يستطيع الفرد المدرك (أ) أن يتفهم بسهولة طبيعة التفاعل والمشاركه من الطرف الآخر (ب) ، فانه يتحتم عليه (أ) أن يضع بعض الافتراضات عن الخصائص المميزة له (ب) ، والعكس صحيح ، أى أن (ب) يقوم بعمل نفس الشىء تجاه (أ) .

٤ ـ ارجاع كل ما سبق من الشخص موضوع الادراك للشخص المدرك :

وهذا لايعنى أن كل من (أ) و (ب) متشابهان تماما من الناحية السيكولوجية . بل أنه يمكن القول أنه من الصعوبة بمكان التفرقة بينهما باستثناء القول أن أحدهما مدرك والآخر مدرك ، أو موضوع الادراك ، فى لحظة زمنية معينة . أن ما نود قوله هو أن الشخص المدرك (أ) يرجع إلى الشخص موضوع الادراك (ب)

بعض الخصائص السيكولوجية التي تتمشى ، وليس بالضرورة تتشابه ، مع خصائصه هو (أ) ، وأن (أ) يعلم في نفس الوقت أن (ب) يرجع إليه (أ) بعض الخصائص السيكولوجية التي تتمشى ، وليس بالضرورة تتشابه ، مع خصائصه هو (ب) . وبذلك يصبح كل منهما واعيا بالآخر وليس بالضرورة متشابها معه . وهذا يعني أن الاختلافات في الادراك بين كل منهما ، انما ترجع إلا الاختلافات في الدوافع والاتجاهات والخصائص الأخرى المستقرة لكل عن تلك التي افترضها الفرد الآخر فيه .

ميكانيكية الادراك الإجتماعي

يقصد بميكانيكية الإدراك هنا الخطوات أو المراحل التي تنطوي عليها عملية الادراك الإجتماعي والتي يمكن ايجازها فيما يلي :

١ ـ ملاحظة وتفسير سلوك الشخص موضع الإدراك

تنحصر مشكلة المدرك حين مقابلته لشخص آخر في محاولة تفسير ما يراه فيه : وعلى ذلك فان المدرك يتساءل عن ما هي خصائص هذا الشخص التي تفسر ما يراه فيه ؟ ، قد لا تكون هناك مشكلة على الاطلاق إذا ما انصبت الملاحظة على الخصائص الفسيولوجية فقط مثل السن والجنس ولون البشرة والطول ... إلى آخر تلك الخصائص الظاهرة والتي يمكن للجميع ملاحظتها . إلا أن ما يهم الفرد المدرك ملاحظته عن الشخص الآخر ولاسيما في الأجل الطويل هو أنماط سلوكه ، وخاصة أن سلوك نفس الفرد يتغير من وقت لآخر ومن موقف لآخر بحيث يصعب قبوله كقضية مسلم بها . قد نستطيع تفسير بكاء طفل على أنه شيء طبيعي ، ولكن من غير المعقول تفسير السلوك المتقلب لأحد الزملاء تجاه أصدقائه على أنه شيء طبيعي . فاذا لاحظت أن أحد الغرباء يسلك بكرم تجاه فرد آخر ،

فقد تلحق به صفة الكرم . ولكن إذا استمرت ملاحظتك لنفس الشخص لفترة طويلة وفى مواقف مختلفة ، فقد تلاحظ تناقضا فى سلوكه المتصف بالكرم. وإذا ما استمرت ملاحظتك لهذا الشخص لمدة أطول فقد تفهم كيف تتوافق صفة الكرم هذه مع بعض صفاته الأخرى ، وكذلك مع المواقف الأخرى ، وخاصة تلك التى تبرزها وتلك التى لاتبرزها .

وعلى ذلك فان ادراك الفرد لآخر عملية تتضمن البحث عن عنصر الثبات فيه أى الثبات فى قدراته ودوافعه واتجاهاته وشخصيته . وبغض النظر عن الدقة فى عملية الإدراك ، إلا أن ما يهمنا قوله هنا هو أنها تفسر سلوك هذا الفرد الآخر ، وكذلك التغيرات المصاحبة له .

وعلى وجه التحديد ، فان الفرد المدرك (أ) يتلقى المعلومات المبدئية عن فرد موضوع الإدراك (ب) من خلال بعض المثيرات **Stimuli** التى يقوم الأخير بتقديمها والتى قد تكون بصرية أو سمعية بحيث تصبح مهمة (أ) هى اختيار بعضها ، وعمل بعض الاستنتاجات وتنظيمها بحيث تعطيه صورة محددة عنه .

كما سبقت الإشارة فانه لا يمكن لكل فرد التركيز على جميع الخصائص أو المعلومات المتعلقة بالشيء موضوع الإدراك وذلك لوجود قيود على قدرته على الاستيعاب الدقيق لها جميعاً . وهناك مجموعة من العوامل تؤثر على عملية الاختيار فيما يتعلق بالإداك الإجتماعى (وذلك بالإضافة إلى ما سبق ذكره حين الكلام عن عملية الاختيار فى إدراك الأشياء) وهى :

أ ـ الأهمية : كلما كانت الخصائص أو المعلومات أو المؤشرات التى سبق تكوينها عن شخص آخر من واقع الخبرة السابقة على درجة عالية من الأهمية ،

كلما زادت احتمالات ملاحظتها ، وخاصة إذا لم يظهر ما يؤيد عدم صحة هذه الخصائص أو المعلومات أو المؤشرات .

ب ـ الوضوح : يتأثر الاختيار أيضا بدرجة وضوح المؤشرات التى ترتبط إما بالفرد موضوع الإدراك أو بالموقف الذى يوجد فيه . فكلما زادت درجة الوضوح ، كلما زادت احتمالات اتخاذ هذه المؤشرات كأساس للحكم . فمثلا عادة ما نحكم على الشخص المتوسط الأناقة بأنه غاية فى الاناقة إذا ماتواجد فى حى فقير ، ذلك أن المؤشر الفردى الذى يتميز به هذا الفرد (الأناقة المتوسطة) يصبح أكثر وضوحا وتميزا بالمقارنة بمستوى الاناقة السائد فى الحى ، والعكس صحيح إذا ما تواجد فى أحد الأحياء الارستقراطية . كذلك فإن صفير طفل وهو عائد من مدرسته إلى منزله قد لايسترعى انتباه أحد كمؤشر متميز ، فى حين أن صفيره داخل أحد المساجد يعتبر شيئا ملحوظاً ، ذلك أن طبيعة هذا الموقف (المسجد) تجعل من الصفير مؤشرا متميزا ، وبالتالى ملحوظــاً ، بالمقارنة بالموقف الأول (الشارع) . وبالتالى فان اتخاذ المؤشر كأساس لاصدار الأحكام يتوقف على درجة وضوحه وتميزه . فبينما لايمكن اصدار أى حكم محدد على الطفل حين يصفر فى الشارع ، إلا أنه يمكن الحكم عليه بالاستهتار إذا فعل نفس الشىء داخل المسجد .

ج ـ التكرار : كذلك تتأثر عملية الاختيار بمعدل تكرار ظهور مؤشر أو مؤشرات ما من الطرف الآخر . وعليه ، فان المؤشرات المتكررة تجــذب الانتباه أكثر من تلك غير المتكررة . فقد تلاحظ الضجر الذى يظهر على شخص ما إذا انتقدت أعماله ، إلا أن تكرار ظهور هذا المؤشر (الضجر) عليه كلما وجه إليه أى نقد يجعلنا نصدر عليه حكما محدداً وهو أنه شخص لايقبل النقد على الاطلاق.

د ـ التضاد Contrast : وأخيرا يتأثر الاختيار أيضا بفكرة التضاد . فكلما كانت المؤشرات التي يظهرها فرد ما مخالفة لما تعودنا عليه كلما جذبت انتباهنا أكثر . ولا شك أن من يؤمن بفكرة « خالف تعرف » إنما يحاول التركيز على فكرة التضاد لاجتذاب انتباه الآخرين .

٢ ـ خصائص المدرك

بالرغم من أن ماسبق ذكره فيما يتعلق بعملية الاختيار ينطبق على جميع الأفراد المدركين بغض النظر عن خلفياتهم وخصائصهم المختلفة ، إلا أن هناك بعض العوامل الفردية التي تؤثر على عملية الاختيار .

أ ـ الحالة النفسية المؤقتة : كثيرا ما تزداد أو تقل درجة حساسية المدرك تجاه مؤشر ما وفقا لحالته النفسية المؤقتة . فقد أثبت سانفورد Sanford (١) أن الأفراد الذين يتم حرمانهم من الطعام لفترات طويلة يميلون إلى رؤية المثيرات (المؤشرات) الغامضة كما لو كانت ألوانا مختلفة من الطعام أو شيئا مرتبطا بها .

ب ـ الاتجاهات : غالبا ما يتأثر الفرد في اختياره للمؤشرات التي يراها في شخص آخر باتجاهاته هو . فعلى سبيل المثال أثبتت التجربة التي قام بها ليفين وميرفي Levine and Mulphy (٢) عن مجموعتين من الأفراد تحمل أحدهما

---

(1) Sanforp, R. N., The Effect of Abstinence From Foed upon Imaginal Processes : A Prelimiaary Experiment, Journal of Paschology, Vol. 2, 1936, pp. 126—136.

(2) Levins, J., and Murphy, G., The learning and Forgetting of Controversial Material, Journal of Abnormal Social Fsy chology, Yol. 38, 1943 pp, 507- 517,

اتجاهات ايجابية تجاه الشيوعية فى حين تحمل الأخرى اتجاهات سلبية تجاهها ، أن كل فرد من أفراد المجموعتين فى قراءته لبعض المعلومات المتعلقة بالشيوعية ركز على تلك التى تتمشى مع طبيعة اتجاهاته القائمة .

ج — **التعميم** : كثيرا ما يميل الأفراد حين القيام بعملية التنظيم الفكرى إلى وضع السمات الفردية المتشابهة فى مجموعات واحـــدة ، وليس فقط الأفراد أو الأشياء . وحينما يلاحظ الفرد المدرك وجود أحدى هذه السمات فى فرد آخر ، فانه عادة ما يميل إلى تعميم باقى سمات المجموعة عليه ، وهذا التعميم غالبا ما يتم إذا اتسم الفرد موضوع الادراك بوجود سمة أساسية Central Trait من سمات المجموعة كلها .

د ـ **الخصائص المميزة للشخصية** : سبق أن ذكرنا أن الخصائص المميزة لشخصية الفرد المدرك تؤثر تأثيرا كبيرا على نوعية المؤشرات التى يركز عليها ، أى يختارها ، حين ادراكه لشخص آخـــر . فقد قام بوسوم وماسلو Bossom and Maslow (1) باختيار أربعة وأربعين شخصا يتصف نصفهم بالاستقرار والنصف الآخر بعدم الاستقرار من بين مجموعات كبيرة من الطلبة ، ثم عرض على أفراد كل مجموعة مائتى صورة لأشخاص مختلفين ، وطلب منهم وصف كل صورة وفقا لمقياس يتراوح بين « اجتماعى جدا » إلى « اجتماعى » « غير اجتماعى » إلى « غير اجتماعى على الاطلاق » وقد دلت نتائج الدراسة على

---

(1) Bossom J., and Maslow. A , Security of Judges as a factor In Impressions of Wormth Towards Others, Journal of Abnormal Social Psychology, vol 55. 1657, pp. 147 — 148.

أن عدد الصور التى وصف اصحابها بأنهم اجتماعيين كان كبيرا من جانب أفراد المجموعة المستقرة بالمقارنة بافراد المجموعة غير المستقرة . وبذلك أكدت الدراسة أن ادراك الغير ما هو إلا امتداد لادراك الفرد لذاته . أى أن اللص دائما يرى لصوصا ما لم يثبت العكس ، الآخرين وأن الأمين دائما يرى الآخرين أمناء ما لم يثبت العكس أيضا .

٣ ـ كيفية تنظيم المؤشرات

لقد ركزنا فيما سبق على كيفية اختيار الفرد المدرك للمؤشرات التى يراها فى الشخص موضوع الادراك والعوامل التى تؤثر على عملية الاختيار ذاتها . إلا أنه يجب ملاحظة أن الادراك لن يكتمل إلا إذا قام الفرد المدرك بتنظيم هذه المؤشرات جميعا فى شكل أنماط يسهل تفهمها . وقد سبق لنا أن تحدثنا عن كيفية التنظيم عند استعراض مفهوم التنظيم الفكرى فى مكان سابق والتى يحكمها مفهوم الانتماء والذى يقوم بدوره عى مبدأى العمومية والسببية .

الدقة فى الادارك الاجتماعى

يتعامل كل منا مع العشرات بل المئات من الأفراد كل يوم ، لذلك فان الدقة فى ادراك الآخرين ، أى فى الحكم عليهم ، تعتبر أمرا جوهريا . وقد يعرف عن البعض الدقة فى اصدار الأحكام ، وعن البعض الآخر عدم الدقة ، إلا أن مثل هذا الافتراض قد يكون خاطئا لسببين وهما ؛ صعوبة التعرف على الحالات النفسية للاخرين ، وصعوبة الحكم على اتجاهاتهم ، وترجع الصعوبة الأولى إلى عدة أسباب أهمها :

١ ـ عدم توافر المعلومات الكافية عن الأشخاص موضوع الادراك .

٢ ـ عدم توافر المعلومات الكافية عن المواقف المؤدية إلى الحالات النفسية المرئية .

٣ ـ عدم وجود اتساق بين سلوك نفس الفـــرد فى مواقف متشابهة ، فقد يؤدى نفس الموقف بالشخص إلى ثورة عارمة مرة وإلى سكون مطبق مرة ثانية :

٤ ـ عدم وجود اتساق بين سلوك الأفراد المختلفين فى المواقف الواحدة . فقد يصاب أحد المرؤوسين بما يشبه الذهول حين يعلم بفصله من الخدمة ، فى حين يصاب زميل له فى نفس الموقف بانهيار عصبى . وعلى ذلك فانه يمكن القول أنه وكلما زادت كمية المعلومات المتاحة للفرد المدرك عن سلوك الفرد موضوع الادراك ، وكلما زادت هذه المعلومات أيضا عن الموقف الذى أدى إلى هذا السلوك ، كلما زادت درجة الدقة فى الادراك .

أما الصعوبة المتعلقة بدرجة الدقة فى الحكم على اتجاهات الآخرين فترجع إلى عدة أسباب منها :

١ ـ أن الأفراد ، وخاصة البالغين ، لايعبرون عن اتجاهاتهم بصراحة أو بشكل مباشر . وبالتالى فانه مهما كانت المعلومات المتجمعة عن الآخرين متاحة . فان احتمالات اصدار أحكام خاطئة فيما يتعلق باتجاهاتهم لازالت قائمة .

٢ ـ أن هناك ميلا طبيعيا نحو وضع أنواع معينة من الاتجاهات فى مجموعة واحدة ، وبالتالى فان توافر أحد هذه الاتجاهات فى الشخص موضوع الادراك تجعل الفرد المدرك أكثر ميلا إلى الحاق باقى الاتجاهات به ، وقد لايكون هذا بالضرورة صحيحا .

٣ ـ أن الأفراد ينجذبون إلى بعضهم البعض لأسباب متعددة . فكلما زادت درجة جاذبية الفرد موضوع الإدراك للفرد المدرك ، كلما بدت اتجاهات الأول

أكثر ايجابية ، أى مرضية ، كما يراها الفرد المدرك، وقد لايكون ذلك بالضرورة صحيحا أيضا .

فاذا ما سلمنا هناك فوارق بين الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم على الحكم على الامور . فهل هناك ما يثبت صحة وجود هذه الفوارق ؟ بالتأكيد ، فان الخبرة بما يصاحبها من تعلم تؤثر على قدرة الفرد على الحكم على الأمور، بدليل أن الأطفال الصغار ذوى الأحكام غير الدقيقة لا تتوافر لهم هذه القدرة إذا قورنوا بمن هم أكبر سنا ، وهم ذوى الأحكام الأكثر دقة . إلا أن ذلك لايعنى أن التقارب فى الأعمار يعنى أن الجميع متساوون فى قدراتهم على الاستفادة من الخبرة المتاحة لهم. أى أن الخبرة ضرورية ولكنها ليست كافية . ذلك أن هناك بعض الخصائص الفردية ، والتى تختلف من فرد لآخر ، تجعل البعض أكثر قدرة على الاستفادة من الخبرة والتعلم منها دون البعض الآخر . وللسهولة ، فقد يكون من الأجدى دراسة الخصائص التى يتمتع بها الأفراد الأكثر قدرة على الحكم على الأمور ، بدلا من بحث ماهية العوامل التى تؤثر على درجة الدقة ذاتها ، وهذه الخصائص هى :

١ — مستوى الذكاء :

لا يرتبط مستوى الذكاء بمعدل الخبرة التى يكتسبها الفرد دائما بل بقدرته على الاستفادة منها أيضا فى المواقف المختلفة . ولا شك أنه كلما ارتفع مستوى الذكاء كلما زادت قدرة الفرد على عمل الاستنتاجات عن الآخرين من واقع سلوكهم الملاحظ ، وكلما زادت قدرته على التوصل إلى بعض المبادىء العامة أو المفاهيم واستخداماتها فى الحكم على الآخرين .

٢ — التفتح الذهني Intraceptiveness

يعني التفتح الذهني الاستعداد الطبيعي لسماع وتقبل أية معلومات إضافية من الآخرين . وبالتالي فانه كلما زاد هذا الاستعداد كلما زادت قدرة الفرد على ملاحظة وتفسير سلوك الآخرين . وقـــد أثبتت الدراسة التي قام بهـا سكوديل وموسين Scodel and Mussen (١) أن الأفراد الأوتوقراطيين لا تتوافر لديهم الحساسية الكافية لرؤية الآخرين على حقيقتهم ، أي أنهم أكثر انغلاقا Protective حيث لا يرون في الآخرين إلا مشاعرهم هم ، وذلك بعكس الأفراد الديموقراطيين الذين يتميزون بالتفتح الذهني .

٣ — الانفصالية Detachment

يقول البورت Allport (٢) أن الانفصالية ، أي التباعد الاجتماعي عن الآخرين ، أمر ضروري حتى يصبح الفرد قادراً على الحكم على الآخرين ، إذ أنه يصبح في هـــذه الحالة أكثر قدرة على الملاحظة وعلى التفسير ، وذلك بعكس الأفراد الاجتماعيين الذين تقل قدراتهم على الحكم على الآخرين نظراً لانتمائهم إليه .

٤ — الشعور بالذات Self — insight

من الطبيعي أنه كلما زادت درجة شعور الفرد بذاته ، أي كلما كان الفرد

---

(1) Scodel A., and Masseu, P. Sociel Perceptions of Autheri'arians and Non - Authoritarians, Journal of Abnormal Social Psgchology, Vol 48, 1953.

(2) Allport, C. W., Pattern and growth In Perso ality, New York, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1931.

موضوعيا وغير دفاعى ، أى لا يتخذ مواقف دفاعية عن ذاته حين سماع آراء الآخرين فيه ، كلما زادت قدرته على الحكم على الآخرين بدقة .

٥ — الخبرة الاجتماعية السابقة

بفرض ثبات الأخرى على ما هى عليه ، فإن قدرة الفرد على الحكم على الآخرين تزداد كلما كانت هناك خبرات سابقة ودقيقة فى التعامل معهم ، بدليل أن الأشخاص الذين ينتمون إلى مهن متشابهة أو يحملون صفات اجتماعية متقاربة ، أو يقعون فى نفس فئات الأعمار يصبحون أكثر دقة فى الحكم على زملائهم أكثر من غيرهم غير المنتمين .

الفصل الحادى عشر

الاتجاهات

ترجع الكثير من مشاكل هذا العصر إلى موضوع «الاتجاهات» . ولا تنعكس هذه المشاكل على طبيعة العلاقات بين الدول الغنيه والدول الغنية الأخرى ، أو الدول الغنية والدول الفقيرة فحسب ، ولكن على طبيعة العلاقات التى نمارسها فى حياتنا اليومية وفى شتى المجالات ، مثل العلاقات بين الآباء والأبناء ، والعلاقات بين رئيس الجمهورية والوزراء ، إلى آخر تلك الآلاف من العلاقات التى لا تنتهى . وأهم ما يعنينا من مجموع هذه العلاقات هى العلاقات بين العامل من ناحية وعمله وزملائه ورؤسائه وسياسات الشركة . . إلى آخره من ناحية أخرى ، والتى تعبر عن اتجاهات الفرد تجاه عمله .

كيف يفكر طرف فى طرف أو شىء آخر ؟

كيف يشعر طرف تجاه طرف أو شىء آخر ؟

كيف يسلك طرف تجاه طرف أو شىء آخر ؟

تتوقف اجابة هذه الأسئلة على مدى تفهمنا لموضوع « الاتجاهات » .

تعريف الاتجاهات

يعرف كامبل Campbell (1) الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق فى الاستجابة لموقف أو موضوع ما . فاذا لاحظنا فردين ووجدنا الأول يسلك

---

(1) Tn Triandis, H. C., Attitude And Attitude Change, New York, John Wiley Sons, Inc., 1971, P. 2.

بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف ، فى حين أن الثانى يسلك سلوكا متشابها كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع ، فيكف يمكن تفسير ذلك ؟ يمكن تفسير التناقض فى سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عـــدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف و الموضوع ، فى حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق فى سلوك الفرد الثانى بأنه دليل على وجــــود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع فى حين يمكن تفسير التشابها او الاتساق فى سلوك الفرد الثانى بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف او الموضوع ، بغض النظر كونها ايجابية أم سلبية .

يعرف البورت Allprot [1] الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلى منظمة من خلال الخبرة الفردية ، تؤثر تأثيرا فعالا على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك الموقف التى ترتبط بها .

أما دوب Doob[2] فانه يعرف الاتجاهات على أنها : (١) استجابة ضمنية ، (٢) متوقعة وتـــؤدى إلى نماذج سلوكية علنية Overt ، (٣) ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن القدرة على التجميع والتمييز ، (٤) والتى تعتبر مثيرا لاستجابات أخرى ومحركا للسلوك فى نفس الوقت ، (٥) والتى تعتبر دائمة فى المجتمع الذى يعيشه الفرد .

وتعنى « الاستجابة الضمنية » الاستجابة التى تحدث داخل الفرد والتى لا يمكن لغيره ملاحظاتها مباشرة . أما كاذ.ة متوقعة فانها تشير إلى ارتباط الاتجاهات بثواب (مكافأة) سابق ، أو وانها تؤدى إلى حصول عليه ، أى أنها تشير إلى ارتباط الاتجاهات بهدف محدد . . أما مؤدية إلى نماذج سلوكية علنية ، فتعنى كيف تعمل

---

(1) In Triandis, I B I D, P. 2.

(2) In Fishbein. M. Readingeln Attitude Theory Measurement New York John wiley & Sons, Inc, 1967 P. 201

الاتجاهات على تحقيق هذا الهدف. أى المحاولات التى يبذلها الفرد لزيادة احتمالات الحصول على المكافأة والاقلال من الاحتمالات الحصول على العقاب فيما يتعلق بتحقيق هدفه . أما « تحريك الاتجاهات » فانها ترتبط بفكرة التعلم السابق الذى حدث فى حياة الفرد ، أى الأسباب التاريخية التى أوجبت الارتباط بين المثير والاتجاهات . كذلك ترتبط الاتجاهات بالقدرة على التجميع والتمييز والتى تعنى أن ليس كل ما سبق للفرد تعلمه سوف يصبح محركا لاتجاهاته . وبعبارة أخرى، فان الفرد يتعلم أن هناك بعض المثيرات التى تحرك إتجاهاته كما أن هناك بعض المثيرات التى لا تؤدى إلى تحريكها . أما كون الاتجاهات مثيرا لاستجابات أخرى ومحركا للسلوك فى نفس الوقت ، فانها ترمز إلى الدور المزدوج الذى تلعبه فى نفس الوقت . فمما لاشك فيه أن أى استجابة ضمنية قد تثير فى الفرد استجابات أخرى مرتبطة بها ، فمثلا نجد أن الاستجابة الضمنية ، أى الاتجاهات ، الكلمة « يهودى » تثير استجابات أخرى مثل الخداع والبخل .. إلى آخره . وفى نفس الوقت تعتبر الإتجاهات محركا للسلوك ، بمعنى أنها تؤدى فى النهاية إلى سلوك محدد.

ففى المثال السابق يكون هذا السلوك الذى تحكمه الإتجاهات هو محاربة اليهودى أو قطع أية علاقات إجتماعية معه . أما النقطة الأخيرة فى تعريف دوب فانها تعنى أن الاتجاهات التى يجب أخذها فى الإعتبار حين الدراسة هى تلك التى تعتبر هامة فى حياة الفرد ومجتمعه ، فاتجاهات الفرد تجاه لون من ألوان الطعام قد لا تكون هامة مثل اتجاهاته اتجاه نظام الحكم المحلى أو أزمة المواصلات أو الإسكان وخلافه .

يعرف شاين Chein[1] الإتجاهات بأنها استعداد فردى لتقييم أى موضوع

---

(1) Chein, I, Behavioral Theory and the Behavior of Attitudes, Psychological Review, Vol. 55, 1948, pp. 175-188.

أو فعل أو موقف بطريقة معينة .

وبغض النظر عن التشابه أو الاختلاف فى هذه التعاريف وغيرها من التعاريف التى لم تذكر ، وبغض النظر عن درجة تعقد أو سهولة كل منها إلا أننا نميل إلى التعريف الذى أورده ترياندس Triandis (١) والذى يحتوى على معظم المفاهيم الأساسية التى وردت فى مختلف التعاريف وهو أن « الاتجاهات يمكن تعريفها « بأنها فكرة مشبعة بالعاطفة ، تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك ، كل إلى موقف أو موضوع معين » . ويقترح هذا التعريف أن هناك ثلاث مكونات للاتجاهات وهى :

١ — المكون الفكرى Cognitive Component

أى أن « الفكرة » فى التعريف السابق ما هى إلا أحد الأطر الفكرية للفرد ، وبالتالى فانه لن يكون للفرد أية إتجاهات حيال أى موضوع إلا إذا كانت عنده أولا وقبل كل شىء معرفة ، ليست بالضرورة كاملة ، عنه . فاذا ما سألت أحد القراء عن اتجاهاته حيال الـ Hamburger فانه لن يستطيع إعطائى أية إجابة . أما إذا قلت له أن هـذه الكلمة تعنى سندوتش لحم مفروم ، فان بمقدوره الآن إعطائك الإجابة ، أيا كانت . ولمعرفة كيف تنشأ الأطر الفكرية ، فانى أحيل القارىء إلى إعادة قراة التنظيم الفكرى فى الجزء الخاص بالإدراك .

٢ — المكون الشعورى أو العاطفى Affective Component

يعنى ذلك ان الفكرة التى كونها الفرد عن موضوع ما يجب ان يرتبط بها شعور ما حيالها ، وان هذا الشعور لن يتكون إلا إذا تكونت الفكرة اولا . ففى المثال السابق بعـــد ان اعطيت معنى الكلمة الانجليزية ، فقد تكون إجابتك

---

(1) Triandis, 1971, Op Cit., p 2

أننى أحب هذا اللون من الطعام أو لا أحبه ، أى ان الشعور قد يكون إيجابياً أو سلبياً ، لصالح أو ضد ، جيد أو سيء .. وهكذا .

إن طبيعة الشعور الذى يتولد حيال موضوع مايتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع وبين الأهداف الأخرى التى يراها الفرد هامة . وعلى ذلك فان هذا الشعور يصبح إيجابياً تجاه أى موضوع ، إذا كان ذلك يؤدى بدوره إلى تحقيق أهداف أخرى ، والعكس صحيح . فعلى سبيل المثال نجـــد أن الاسكان الشعبى قد يرتبط فى ذهن البعض بأهداف مرغوب فيها مثل الايجار المنخفض ، فى حين يرتبط نفس الموضوع فى ذهن البعض الآخر بأهداف أو نتائج أخرى غير مرغوب فيها مثل انخفاض القيمة البيعية للمساكن الأخرى المجاورة . وبالتالى فاننا نتوقع أن تكون الإتجاهات حيال الإسكان الشعبى إيجابيـة فى الحالة الأولى وسلبية فى الحالة الثانية . وعلى ذلك فانه يمكن القول أن شعور الفرد حيـــال موضوع مايتحدد وفقاً لادراك الفرد لاحتمالات وجود علاقة بين هذا الموضوع من ناحية والأهداف المختلفة الأخرى (المخرجات الأخرى) ، من ناحية أخرى وكذلك على درجة الرضاء المرتبطة بكل منها .

٣ ـ مكون الميل السلوكى Behavioral Tendency Component

يعنى هذا المكون أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما ، ثم تلاهـا تولد شعور محدد (إيجابى أم سلبى) حيالها ، فانه يصبح أكثر ميلا إلى أن يسلك سلوكا محدداً تجاه هذا الموضوع . فاذا رجعنـــا إلى المثال السابق وافترضنا أن القارىء يعرف معنى كلمة هامبورجر الآن ، وأنه يحب هذا اللون من الطعام ، فانه ولاشك يصبح أكثر ميلا إلى شرائه . وهنـا يجب التفرقة بين الميل السلوكى والسلوك الفعلى ، فالاول يعبر عن الرغبة فى السلوك (أى الرغبة فى الشراء) ، أما

أما الثانى فيرمز إلى الفعل الحقيقى (أى الشراء ذاته). وقد نرغب أشياء كثيرة فى حياتنا ولكننا لا نقدم على تحقيقها ، وهذا هو الفارق الجوهرى بين كليهما .

وظائف الاتجاهات

إذا سلمنا بوجود فوارق بين الشخص العاقل والشخص غير العاقل ، فان هذه الفوارق تنعكس على الفارق بين الخطأ والصواب ، فى حين يستطيع الشخص العاقل التمييز بين الخطأ والصواب . فان الشخص غير العاقل لا يستطيع التمييز بينهما ، وفى ذلك تفسير لماهية الوظائف التى تضطلع بها إتجاهاتنا . أى أنه إذا لم تكن للاتجاهات أية وظائف ، فلن يكون هناك أى فارق بين العاقل والمجنون . هناك أربعة وظائف رئيسية للاتجاهات يمكن إيجازها فيما يلى[1].

١ — وظيفة المنفعة Utili'arian Function

تعنى هذه الوظيفة أن الفرد دائماً أبداً يسعى إلى تعظيم الأشياء الايجابية فى عالمه الخارجى (الثواب) ، وإلى الاقلال إلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية (العقاب) فيه . وعلى ذلك تصبح اتجاهات الفرد إيجابية إذا ما ارتبطت هذه الإتجاهات بدرجة عالية من الاشباع أو الرضاء ، كذلك فانها تصبح سلبية إذا ما ارتبطت بدرجة عالية من الاشباع أو الاستياء ولا شك أن هذه الوظيفة تفسر اتجاهات العاملين فى بعض وحدات القطاع العام والعاملين فى وحدات الخدمة المدنية على وجه الخصوص فى مصر . فاذا ما تساءلنا لماذا اكتسب هؤلاء العاملين أو البعض منهم إتجاهات سلبية حيال طالبى الخدمة فان الاجابة واضحة تتلخص فى أن إتجاهاتهم السلبية لا ترتبط بنظام فعال للعقاب ، كما ان الاتجاهات الايجابية التى تنادى بأن يحملوها معهم حين أدائهم لأعمالهم لا ترتبط أيضا بنظام فعال للثواب .

(1) Katz, D. The Functional Approach to the study of Attitudes. Public Opinion Quarterly Vol. 24, 1960 pp. 163 —176

إذا ، فلماذا يحاول أى منهم يغير اتجاهاته السلبية إلى أخرى إيجابية . هذا وقد تمت تغطية هذه النقطة بشيء من التفصيل حين الحديث عن المنهج الفردى للتطوير.

٢ — وظيفة الدفاع عن الذات Ego-Defensive Function

إن الفرد يعيش فى عالمه الخارجى كما يعيش مع نفسه ايضا . وفى كلتا الحالتين فانه يواجه كثيراً من الضغوط من داخل نفسه ومن خارجها . تبرز هذه الضغوط الداخلية حينما تتصارع قيم الفرد ومعتقداته مع سلوكه الفعلى ، كما تتمثل الضغوط الخارجية فى الصراع الدائم القائم بين قيم الفرد ومعتقداته من ناحية وبين مايطالبه به المجتمع من ناحية اخرى . وحيث ان هذا الصراع ، سواء داخلى ام خارجى جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية لذلك فإن الاقلال من القلق الناشيء عنه يعتبر أمرا حيوياً ، وهذا هو ما تؤديه وظيفة الدفاع عن الذات .

ومما يجب ملاحظته ان الوسائل المختلفة التى يستخدمها الفرد للدفاع عن ذاته لها وجهان ، وجه حسن وآخر سيء . يتمثل الوجه الحسن فى انها تساعد الفرد على التخلص من الصراع الذى يعتريه والقلق الناشيء عنه ، اما الوجه السيء فإنه يتمثل فى أن محاولة التخلص من الصراع والقلق قد تدفع الفرد إلى التعامى عن حل المشكلة حلا جذريا او القضاء على جذور الصراع . فالعامل الذى يسب رئيسه وزملاؤه قد يستطيع بذلك التخفيف من حدة التوتر والقلق التى يشعر بها ، إلا أن ذلك يعميه عن المشكلة الأصلية ، وهى ضرورة التكيف مع مجتمع العمل الذى يعيش فيه .

ان كل فرد يحاول دائما الدفاع عن ذاته ، إلا اننا جميعا نختلف من حيث درجة استخدامنا لأسلحة الدفاع ، وهذا يفسر صعوبة تغيير بعض الأشخاص بالقياس إلى البعض لآخر . اضف إلى ذلك ان الكثير منا قد لا يكون على وعى

تام بمدى استخدامه لهـــذه الأسلحة الدفاعية ، وقد يكون البعض غير واع باستخدامها على الاطلاق . فالمرأة القبيحة الشكل تجـــد نفسها ، دون وعى ، منساقة إلى تجاهل أو نقد النساء الجميلات ، والعكس صحيح . كذلك فان الأم عادة ما تركز فى حديثها مع الآخرين وخاصة الشبان على الأخـــلاق وا حترام الزوج واجادة طهى الطعام . . إلى آخره ، إذا كانت لها ابنة دميمة لم تتزوج بعد، وهذا كله يعكس عملية الدفاع عن الذات .

٣ ـ وظيفة التعبير عن الذات Value Epressive Function

فى حين نجد أن بعض الإتجاهات تقوم بوظيفة اخفـــاء حقيقة الفرد عن الآخرين ، إلا أن البعض الآخر منها يقـــوم بوظيفة التعبير عن القيم الفـردية وخاصة الهام منها ، أى التعبير عن الذات. وعلى ذلك فإن التعبير عن القيم الفردية وعن ذاتية الفرد تعتبر مصدرا من مصادر الشعور بالرضاء حتى وان أدى ذلك إلى خلق بعض الصراعات مع الآخرين . ويكون مصدر الشعور بالرضاء فى هذه الحالة هو نجاح الفـــرد فى اثباته لذاته self Identity حتى وان جاء ذلك على حساب عدم الحصول على تعضيد الآخرين له .

فى بداية تكوين الشخصية عادة ما يسأل الفرد نفسه من أنا . أما الشخصية الناضجة فانها تنتهى بسؤال آخر هو ماذا أريد أن أكون . وعلى ذلك فان التعبير عن القيم وذاتية الفرد ليست فقط اثباتا لذاتيتـه كما يود الآخرين أن يروها ، ولكنها برهان للفرد باستقرار شخصيته ذاتها .

٤ ـ وظيفة المعرفة Knowledge Function

لن يستطيع أى فرد تفهم العالم الذى يدور حوله ، إلا إذا كانت لديه معايير واضحة تساعده على هذا الفهم، وهذه هى وظيفـة المعرفة التى نصطلح بهـــا

الإتجاهات . إلا أن ذلك لايعنى أننا جميعاً مدفوعون بحب الإستطلاع القوى تجاه الاستزادة من المعرفة بلا حدود فقد لا يستطيع كل قارىء مثلا أن يحصر عدد الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة أو عدد الدول الأعضاء فى جامعة الدول العربية. إن المبدأ الأساسى هنا هو أن اتجاهات الفرد تدفعه إلى معرفة الأشياء التى قد ترتبط ارتباطا مباشراً بعمله او حياته . فاذا كان بالإمكان تصور عدم معرفة كل قارىء لعدد الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة ، إلا ان وزير الخارجية لاشك يعرف ذلك جيداً ، وإذا كانت الزوجة لا تأبه كثيراً للتعديلات التى أدخلها المشرع على قوانين الضرائب ، إلا انها تقرا الكثير عن الطرق المختلفة لإعداد وجبات الطعام .

نشأة الاتجاهات

يخلق الإنسان بتكوين جسمانى متكامل ، إلا ان هذا التكوين يأتى خال من الإتجاهات ، فالإنسان يتعلم الإتجاهات ، اى يكتسبها وينميها ويطورها . وفى الكلام عن نشأة الإتجاهات فاننا سوف نتعرض لنشأة كل مكون من مكوناتها على حده ، بالرغم من صعوبة عمل ذلك نظراً لوجود ترابط كبير بين المكونات الثلاثة للاتجاهات .

١ — نشأة المكون الفكرى

قد يكون من السهولة بمكان الكلام عن تنمية الإتجاهات وتطورها ، إلا إن ذلك قد يكون صعباً وغير منطقى فى غيات الحديث عن نشأتها . يمكن استخدام فكرة « نشأة المفهوم » كمنطلق لشرح نشأة المكون الفكرى للإتجاهات . « المفهوم » هو مبدأ عقلى من خلاله يستطيع الفرد ان يضع جميع المثيرات التى تحيط بعالمه

فى اقسام منفصلة حتى يمكنه فهمها(١) . وعلى ذلك فإن الشخص الأسود اللون ، ذا الشعر الجعد ، وذا الشفاة الغليظة يكون تعبيراً عن مفهوم محدد وهو « الرجل الأسود » . وبصفة عامة ، فان المفاهيم تنشأ وتنمو بمرور الزمن وفقا للخبرات التى يكتسبها الفرد . فالطفل على سبيل المثال يتعلم مفهوم « البقرة » لأن والديه والآخرون ينطقون هذا الاسم امامه وهم يشيرون إليها فى الحقل او فى صورة فى كتاب او فى اطار معلق على الحائط . كذلك يتعلم الطفل ان المفهوم « اللون » ليس مفتاحا لتفهم مفهوم « البقرة » . إلا انه يساعده على ذلك . وبالتالى فان كل شيء اسود اللون ليس بالضرورة تعبيراً عن مفهوم البقرة ، إلا ان اللون الأخضر لن يكون تعبيراً عن هـــذا المفهوم بأية حال . وبنفس المنطق يكون الطفل مفهومه عن البشر . فهو يكتشف ان احد ابعاد اوخصائص الرجل الأسود على سبيل المثال هو سواد البشرة ، إلا ان سواد البشرة الناتج عن التعرض لأشعة الشمس اثناء الصيف لاتجعل صاحبها « رجلا اسود » . وهذا يعنى ان الطفل يبدأ فى ملاحظة وتجميع بعض الخصائص الأخرى ، غـــير لون البشرة ، والتى تساعده على التفرقة بين مفهوم « الرجل الأسود » و « الرجـــل الأبيض » مثل خصائص الوجه الأخرى وخصائص الشعر . فاذا ما نجح الطفل فى التمييز بين المفاهيم المتعددة ، فانه يكون قد نجح فى تكوين مفاهيم واضحة عما يحيط به ، والعكس صحيح .

ويقدم شكل رقم (١٥) نموذجا مبسطا لفكرة تكوين المفهوم . حيث توجد عدد من المثيرات (S) التى تتفاعل مـــع بعضها البعض مكونة بذلك « استجابة وسيطة Mediationg Responses والتى من خلالهـا تتحول المثيرات المنفصلة

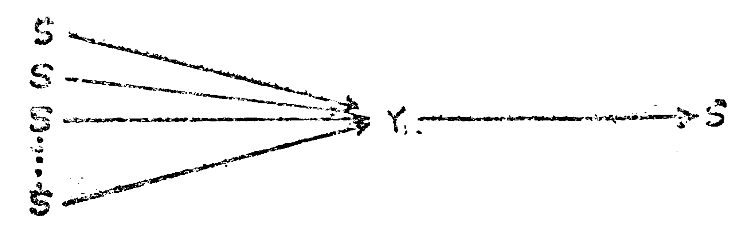
---

(1) Rhine, R. J. in Fishbien, 1967, tic. op. 332.

إلى نظام أو مفهوم واضح (S) . وبمعنى آخر ، فان المثيرات المنفصلة لا تتكامل مع بعضها مكونة مفهوما واضحا إلا من خلال الاستجابة الوسيطة التى توضح كيف تتفاعل هذه المثيرات مع بعضها البعض . فعلى سبيل المثال يمكن القول أن كل (s) هي عبارة عن ظل مختلف من اللون الرمادى ، فى حين أن (S) الكبيرة هى مفهوم اللون الرمادى ، حين أن (r) هى محصلة تفاعل جميع ال (s) الصغيرة مع بعضها البعض .

شكل رقم (١٥)

نموذج مبسط لنشأة المفهوم

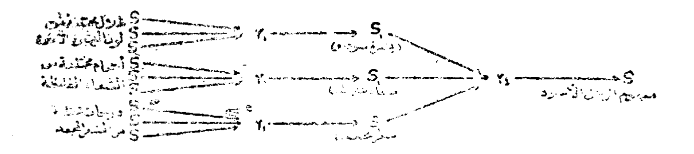


أما شكل رقم (١٦) فانه يقدم نموذجا أكثر تعقيداً عن تكوين « المفهوم » حيث توجد فيه مجموعات من المثيرات (s) وعدد من الاستجابات الوسيطة (ri) وعدد من المفاهيم من الطبقة الأولى ، اى مفاهيم فرعية (Si) ثم إستجابة وسيطة مركبة (rs) ، ثم مفهوم متكامل (S) .

التعميم Stereotyping

وهناك نقطة هامة ترتبط بنشأة المكون الفكرى وهى الميل نحو التعميم ، وهو الميل الطبيعى نحو عملية نسخ الجماعات ، فبمجرد ان تستقر فى الاذهان عمليـــة

نموذج مركب لنشأة المفهوم



شكل رقم (١٦)

التنظيم الفكرى (راجع الجزء الخاص بالادراك) أى بمجرد أن تستقر فى الذهن مجموعة ما مثل المجموعة الخاصة « باليهود » فان الفرد يميل إلى الحاق عدة خصائص بها مثل « التشرد » ، « البخل » ، والرغبة فى السيطرة ، .. إلى آخـــــره ، وبالتالى فانه يميل إلى القول أن جميع هـذه الخصائص تنطبق على كل يهودى وقد لا يكون ذلك صحيحاً فى جميع الأحوال بدليل أن هنرى كيسينجر كيهودى يختلف عن دافيـــد بن جوريون كيهودى أيضاً . وعلى أية حال فان الخصائص الحقيقية التى تتميز بها طائفة ما من الأفراد يطلق عليها S:iotype أى « نوعية الطائفه » ، فى حين أن ما يعتقده الآخرون عن خصائص هـــذه الطائفة هو الذى نطلق عليه Stereotype ، أى الخصائص المعممة . فحينما نفكر فى بعض الطوائف التى نعرفها معرفة سطحيه فاننا نميل إلى إعتناق معتقدات الآخرين فيهم مثل المؤرخين ومحررى الصحف والكتاب . ومن الناحية الأخرى فاننا نميل إلى الإعتماد على خبراتنا الشخصية حينما نفكر فى أولئك الذين نعرفهم معرفة جيدة مثل الأقارب . وبين هذا وذاك ، فاننا نعتمد على الآخرين أو على خبراتنـا الشخصية أو كليهما دون تمييز . وبصفة عامة فاننا نميل الى التعميم **Stereotyping** أكثر وأكثر كلما قلت درجة معرفتنا بالآخرين .

عادة ما يتصف السلوك المعمم Stereotyped Behavior عن الآخرين بعـدم المرونة ، ذلك أن تغييره يعنى رفض الأشخاص الذين قاموا بتعليمنا إياه . وعلى ذلك فانه كلما زادت درجة التعميم عن الآخرين ، كلما قلت إحتمالات قبول أية معلومات جديدة غير متسقة مع السلوك القديم (المعمم) ، إلا أن ذلك لا يعنى أن مثل هذا السلوك لا يمكن تغييره على الاطلاق . فقد أثبت ترياندس وفاسيليو وناسياكو Triandis. Vassiliou and Nassiakou (1) وفاسيليو وترياندس وفاسيليو وماجوير Macuire فى عدة دراسات عن الأمريكيين واليونانيين أن الاتصالات المستمرة بين كلا الجنسين أدت إلى الاقلال من درجة السلبية التى يشعر بها كل طرف حيال الآخر ، كما أنها أدت إلى زيادة القدرة على التمييز بالنسبة لكل ، بمعنى أن الطرف الآخر ليس غير مرغوب فيه كلية كما كان من قبل ، بل أن هناك بعض الخصائص الجيدة التى يتحلى بها كما أن هناك بعض الخصائص السيئة التى يتصف بها أيضاً .

كذلك ثبت من دراسة أجراها بروثر وميليكيان Prothro and Melikian (1) عن ادراك بعض الطلبة العرب لبعض الجنسيات الأخرى بما فيها الجنسية الأمريكية

---

(1) Piothro E. T. and Melkian. L. Studies in Stercotypes, V : Fsmiliarity and the Kernel of Truth Hypothesis. Journal of social Psychology. Vol 41, 1955 pp. 3—10

(1) Trandis, H. C., Vassiliou, V., and Nassiakou, M. The Cross cultural Studies of Subjective Culture, Journal of personalit, and social psychology, Monograph Supplement vol. 8. No 4,1968 pp.1-42

(2) Vassilion V., Triandis, H C ; Vassilio, G. and McCuire. H Reported Amount of Contact and stereotyping, Urbana, Croup Effectivenee Ressareh Labratosy 1968 .

أنه بالإمكان تغيير السلوك المعمم كنتيجة لإضافة معلومات جديدة. وقد قام الباحثان بإعطاء الطلبة العرب قائمة تحتوى على بعض الصفات، وطلب منهم وضع علامات على تلك التى تصف وتميز كل جنسية بما فيها الجنسية الأمريكية. وبعد ذلك قام الطلبة بزيارة الأسطول السابع فى المياه اللبنانية وطلب منهم بعــد انتهاء الزيارة تكرار ما سبق لهم عمله من واقع نفس القائمة السابقة. وقد جاءت نتائج الوصف مطابقة للسابقة باستثناء تلك الخاصة الجنسية (الأمريكية) حيث أضيفت بعض الصفات الجديدة مثل اجتماعى، مرح، سطحى، وبسيط.

كذلك أثبت الدراسة المستفيضة التى قام بها بوشانان وكانتريل Buchanan[1] and Cantril أن الصــداقة بين أمة وأخرى (أى السلوك الذى يمكن تعميمه على الطرف الآخر) تعتمد على بعض العوامل مثل: (أ) موقف الأمة من القطبين الكبيرين، أمريكا والاتحاد السوفيتى، (ب) علاقة الأمة بالأمم الأخــــرى التى سبق أن عمم عليها بعض أنواع السلوك، (جـ) وجود أو عدم وجود حدود مشتركة، (د) تشابه أو اختلاف اللغة المستخدمة، (هـ) الموقف الحيادى للأمة أثناء الحروب. كل ذلك يعنى أن التحالف السياسى يعتبر أحد محددات التعميم. ولنسأل أنفسنا عن ماهى معتقداتنا عن الشعب الأمريكى قبل حرب السادس من أكتوبر؟ وماهى معتقداتنا الآن بعد الحرب، وبعــد زيارة الرئيس ريتشارد نيكسون ووزير خارجيته هنرى كيسنجر لمصر.

يرجع كامبل Cam [2] عملية التعميم ليس فقط إلى خصائص الطائفة التى

---

(1) Campbell, D T. Stereolypes and The Percept o.ı of group Differencces, Américan Psychologist, vol., 1957, 817—829.

(2) Buchanan W. and Cantril H, How Natio See Each other, Urban', Univerity of Illinois P ess 1963

محل التعميم عنها ، بل وإلى خصائص الطائفة التى قامت بالتعميم أيضا . فعلى سبيل المثال إذا افترضنا أن متوسط عدد مرات غسل الأيدى فى العالم كله خمس مرات ، وكان متوسط عدد هذه المرات فى مجتمع (ا) خمسة عشرة مرة وفى مجتمع (ب) عشرة مرات وفى مجتمع (ج) خمسة مرات ، فان أفراد مجتمع (أ) قد يكون عندهم كل الحق إذا وصفوا أفراد مجتمع (ب) بأنهم مجتمع قذر (تعميم) وذلك لأن أفراد المجتمع الأخير يغسلون أيديهم بمعدل يساوى ثلثى عدد مرات غسل الأيدى فى المجتمع الأول. أضف إلى ذلك أن متوسط عدد مرات غسل الايدى فى العالم غير معروف لأفراد مجتمع (ا) . ومن الناحية الاخرى ، فانه إذا أخذنا فى الإعتبار المتوسط العالمى لاتضح لنا أن مجتمع (ب) مجتمع نظيف وليس قذر ، وأن مجتمع (أ) أكثر من نظيف. من ذلك يتضح أن التعميم الصادر من مجتمع (أ) عن مجتمع (ب) هو انعكاس لخصائص الأول وليس لخصائص الثانى .

غالبا ما يؤدى التعميم إلى اصدار أحكام فقيرة وغير دقيقة عن الآخرين لعدة أسباب أهمها :

١ ـ ينطوى التعميم على عنصر «المطلق» absolutism فى إصدار الحكم ، فاذا قيل أن طائفة ما تميزها خاصية معينة ، فاننا نفترض توافر هذه الخاصية فى كل فرد ينتمى إليها . أضف إلى ذلك أن الفرد عادة لايدرى أنه يقوم فعلا بعملية تشويه للحقائق distortion حتى يبدو الطرف الآخر كما يريده هو أن يكون .

٢ ـ هناك ميلا طبيعيا إلى رؤية أوجه التشابه وليس أوجه الإختلاف بين أفراد الطائفة الواحدة وإلى رؤية أوجه الاختلاف وليس أوجه التشابه بين طائفة وأخرى. وهذا يدعو إلى التعميم بالقول أن هناك تجانسا بين أفراد طائفتنا ، وأن وأن هناك تنافرا بيننا وبين الطائفة أو الطوائف الأخرى .

٣ — قد تقوم عملية التعميم على بعض الأسباب غير الدقيقة او الخاطئة، فهناك الميل نحـــو الحاق بعض الخصائص ببعض الجنسيات وفقا للدين أو العنصر او مستوى التعليم . . إلى آخره . فقد نصدر حكمنا على أحد الساميين بأنه غنى إذا عرفنا أنه أمريكى الجنسية ، وعلى آخر بأنه معدم إذ علمنا أنه روسى الجنسية .

٤ ـ يتوقف التعميم ايضا على طبيعة العلاقة بين طائفة واخرى . ومثل هـذا التعميم يصبح سلبيا إذ كان الشعور السائد بين الطائفتين شعورا عدائيا، والعكس صحيح إذا كان الشعور السائد هو شعور الإخاء والمحبة . فالصراع عادة مايؤدى إلى الشعور بالعدوان ، الذى يودى بدوره إلى التعميم السلبى .

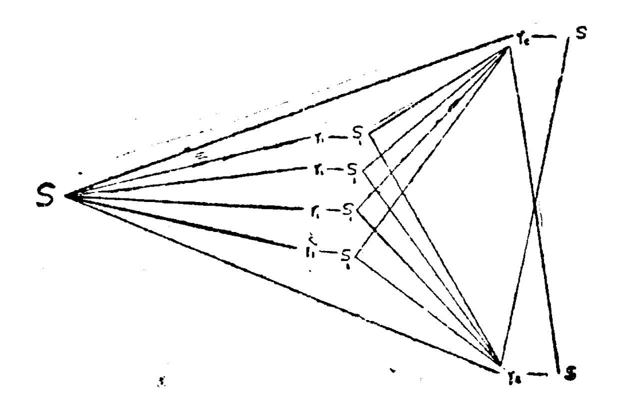
٢ ـ نشأة المكون الشعورى

قلنا فى حديثنا السابق عن نشأة المكون الفكرى ان الفرد يكسب مفاهيم من الطبقة الاولى (فرعية) والتى رمز إليها بالحرف (S_1) مثل البشرة السوداء ، الشفاه الغليظة ، والشعر المجعد ، وان هذه المفاهيم الفرعية تتفاعل مـــع بعضها مكونة مفهوما من الطبقة الثانية (متكامل او نهائى) وهو مفهوم «الرجل الأسود» والذى رمزنا له بالحرف (S) . إلا انه حتى الان لم تتكون اية اتجاهات بعد. وحتى تتكون هذه الاتجاهات فانه يجب ان يرتبط المفهوم بمعنى محـدد . وعلى ذلك فان المكون الشعورى هو التفسير الذى نعطيه للمفهوم ذاته . فاذا قلنا ان الرجـــل الأسود (مفهوم) انسان سيىء (شعور) لأصبح عندنا ما يمكن تسميته باتجاهات سلبية ، وإذ قلنا انه انسان ممتاز لأصبح عندنا اتجاهات ايجابية . يعنى ذلك ان المثيرات التى رمزنا إليها بالحرف (S) تقوم باستخلاص المفهوم ، كما انها تقوم باستخلاص استجابة تقييمية Evaluative Response ، اى معنى له . وحيث ان هناك مجموعات من المثيرات ، وبالتالى عددا من المفاهيم الفرعية (بشرة سوداء ،

شعر مجعد ، شفاه غليظة) ، فان المعنى (أى الشعور) الذى يرتبط بالمفهوم النهائى (الرجل الأسود) هو عبارة عن حاصل جمع الاستجابات التقييمية المشار إليها .

ومما يجب ملاحظته أن هناك اختلافا من حيث درجة تأثير أو قـــوة كل استجابة تقييمية على المكون الشعورى . فيمكن القول مثلا أن البشرة السوداء (كمفهوم فرعى) قـــد تكون ذا تأثير أكبر على المفهوم النهائى بالمقارنة بباقى المفاهـــيم الفرعية الأخرى مثل الشفاة الغليظة أو الشعر المجعد ، وبالتالى ، فان الاستجابة التقييمية التى تصاحب المفهوم الفرعى « البشرة السوداء » تؤثر تأثيرا أكبر فى الشعور الذى يرتبط بالمفهوم النهائى . ويوضح الشكل (١٧) النموذج الكامل لنشأة الاتجاهات متضمنة كل من المكون الفكرى والمكون الشعورى .

نموذج لنشأة الاتجاهات



شكل رقم (١٧)

S — المثيرات المتعلقة بالشيء موضوع الاتجاهات (الظلال المختلفة من لون البشرة ، الأحجام المختلفة من الشفاه الغليظة ، ودرجات مختلفة من الشعر المجعد) .

r_1 — استجابة وسيطة من الطبقة الأولى (بسيطة) .

s_1 — مفهوما من الطبقة الثانية (فرعى) .

r_e — استجابة تقييمية أو معنى لكل مفهوم فرعى .

r_2 — استجابة وسيطة من الطبقة الثانية (مركبة) .

S — المفهوم النهائى ، أو المتكامل (الرجل الأسود) .

— المعنى المرتبط بالمفهوم النهائى أى الاتجاهات .

٣ - نشأة مكون الميل السلوكى

سبق أن اشرنا إلى ان هناك فوارق بين الميل السلوكى والسلوك الفعلى ، إلا ان ذلك لا يعنى انهما مختلفان تماماً . بل على النقيض من ذلك فهناك ارتباط وثيق بينهما ، فالشخص الذى يرغب فى عمل شىء ما ولا يعمله تنتابه الكثير من الآلام النفسية ، والعكس صحيح ، لذلك فاننا سوف نتحدث عن نشأة السلوك بصفة عامة سواء كان فعلى ام مرغوب فيه .

تعتبر القيم الاجتماعية Social Norms التى تسود مجتمع معين من العوامل الهامة التى تحدد نشأة سلوك الفرد . ويمكن تعريف القيم الاجتماعية بأنها الافكار التى يعتنقها افراد المجموعة او المجتمع والتى ترتبط بما هو السلوك الصواب وما هو السلوك الخطأ ، عادة ما يملى الآباء على الابناء السلوك الواجب اتباعه ، بل ان التفاعل بين الآباء والابناء لا يخرج عن كونه « لا تفعل هذا » او « افعل ذاك ». فالاب الذى يقول لابنه « افعل ذلك لانى اريدك ان تفعله » لاشك اب اتوقراطى النزعة ، وفى ذلك تفسير لسلوكه . وهناك الاب الذى يدخل فى مناقشات فكرية مع ابنه ليشرح له لماذا يطلب منه ان يسلك بهذه الطريقة كأن يقول « لا تلعب مع هذا الولد بالذات لانه مريض وستصاب بالعدوى منه ولن تستطيع اللعب على الإطلاق لفترة طويلة » . واخيراً فهناك الأب الذى يقول لإبنه « لا تفعل هذا لأن الناس سوف تتحدث عنك » ، وهذا هو الأب الذى يعتمد على القيم الإجتماعية السائدة كمحدد لسلوك ابنه . اى ان هذا التفسير يعنى ان الطفل واع بما يعتبره افراد المجتمع صواب وما يعتبرونه خطأ ، وان دور الأب هو ان يذكر الابن بذلك .

هناك انواع مختلفة من القيم الإجتماعية التى تسود اى مجتمع . فى حين نجد

أن بعضها قاطع ولا يمكن الخروج عليه مثل جرائم القتل ، نجد ان البعض الآخر غامض ويسمح للفرد بالإنحراف عنه . لذلك فان بعضها قد يثير الكثير من الإنفعالات المشحونة بالغضب مثل الزواج من عائلة غير صديقة ، فى حين أن البعض الآخر قد يثير القليل منها مثال ذلك ابداء الإعجاب بآراء شخص معارض .

هناك الكثير من الدلائل التى تثبت أن الجماعات المنتمية إلى ثقافات مختلفة تحدد لنفسها قيما فيما يتعلق بماهية السلوك الواجب اتباعه مع الجماعات الأخرى. ففى الدراسات التى قام ترياندس وترياندس(١) بمراجعتها تبين أن الأمريكيين يرفضون الآخرين لاسباب عنصرية ، كما أن اليونانيين يرفضون الآخرين لاسباب دينية ، كما أن الالمان واليابانيين يرفضون الآخرين لاسباب عنصرية ولاسباب طبقية . وبالإضافة إلى ذلك ، فان القيم الإجتماعية داخل المجتمع الواحد لا تقع جميعها على نفس المستوى من حيث درجة الاهمية ، بل تتدرج من أعلى (أكثر أهمية) إلى أدنى (أقل أهمية). وهذا يعنى أن أية جماعة قد تقبل افراد جماعة اخرى على مستوى معين مثل مستوى علاقات العمل او مستوى الصداقة ولكن ليس على مستوى التزاوج .

إن الظروف الإقتصادية من شأنها خلق الطبقية بين افراد المجتمع الواحد وبالتالى اعطاء بعض المميزات لطبقة دون اخرى، وهذا يفسر لماذا تعتنق كل جماعة بعض القيم المتعلقة بالسلوك الواجب اتباعه حيال الجماعات الاخرى . وبالتالى فان

---

(1) Triandis, H. C. and Triandis, L. M., Some studies of social Distance - In Steinir, I. D., and Fishbein, M. (EDS), Recent Studies in Social psychology, New York. Holt, Rinehart, and winston Inc. 1965, pp. 217.

الحفاظ على هذه الميزات يعتبر مبرراً قوياً لضرورة العمل على الفصل بين طبقة وأخرى . وحتى أن تلاشت الفروق الإقتصادية فقد يكون الفصل بين الطابقات مرجعه التقاليد الخاصة بضرورة الإبتعاد الإجتماعى Social distance عن الطبقة الأقل فى المستوى .

عندما تشعر إحدى الجماعات بأن هناك تمييزاً عنصرياً ضدها ، فان رد الفعل لديها يأخذ أشكالا عدة مثل كره الذات أو عدم الاكتراث أو إثبات الذات .

فقـــد أثبتت الكثير من الدراسات أن الرجل الأسود فى الولايات المتحدة يشعر بالقليل من إحترام الذات وأن البعض منهم يشعر بعدم الإكتراث وإنعدام الدافع على التنمية الذاتية ، فى حين أن البعض بدأ يشق طريقه نحو إثبات ذاته ، وذلك بالانضمام لإحـدى المنظمات المعروفة باسم « حركة القـــوة السوداء » . أما الجماعات أو القوميات التى تتوافر لهـا الخصائص الحضارية القومية التى تمكنها من التوحد والإنفصال عن باقى الجماعات أو القوميات الأخرى، كيهود الولايات المتحدة الأمريكية مثلا ، فانها تعمل جاهدة على إثبات ذاتها ، بالرغم من كرههم لذاتهم لكونهم يهود .

ولاشك أن ردود الفعل هذه المشار اليها من شأنها خلق قيم إجتماعيـــة عن السلوك الواجب إتباعه حيال الآخرين والذى قد يأخذ صوراً عدة مثل الإنتقام وتجنب العلاقات الإجتماعية وما إلى ذلك .

وهناك محدد آخر للسلوك البشرى ينحصر فى العادات الفردية التى يكتسبها كل فرد طيلة حياته . وكلمة « عادة » يمكن تعريفها بأنها ذلك السلوك المتـكرر الذى يصدر عن الفرد دون تفكير . فعلى سبيل المثـال إذا كان أول تصرف يصدر عن الفرد بعد قيامه من النوم هو غسل أسنانه بالفرشاه ، وإذا كان هذا التصرف

يصدر عنه دون التفكير فى مزايا وعيوب غسل الأسنان ، ودون التردد فى غسلها من عدمه ، فإنه يمكننا القول أن هذا الفرد قد إكتسب « عادة » غسل أسنانه . وبنفس المنطق ، إذا فكر الطفل بعد قيامه من النوم فى غسل وجهه لأن الجو بارد والمياه باردة ، فإنه لا يكون قد إكتسب عادة الإغتسال بعد . وعليه ، فإن الكثير من أنماطنا السلوكية تتحدد وفقاً للعادات التى إكتسبناها على مر الزمن .

وهناك محدد ثالث للسلوك البشرى ينحصر فى « النتائج المترتبة على السلوك المعين » . بمعنى آخر ، فان الفرد دائما ما يحاول إبراز ذلك النوع من السلوك الذى يترتب عليه فى النهاية نتائج إيجابية له وتفادى ذلك النوع من السلوك الذى يترتب عليه نتائج سلبية . ويعتبر هذا المحدد من أهم المحددات للسلوك البشرى فقد يعتاد فرد ما التأخر فى تواجده فى مكان عمله إلا أنه إذا رأى أن مثل هذا السلوك سوف يعاقب عليه مادياً (الخصم من المرتب مثلا) ، فإنه ولاشك سوف يغير من سلوكه الفعلى تجنبا لهذه الآثار السلبية .

وهناك محدد رابع للسلوك البشرى ينحصر فى إتجاهات الفرد ذاته ، أى شعوره تجاه الشىء موضع السلوك . فاذا كره الفرد عمله ، فان ذلك قد يدفعه إلى عدم الذهاب اليه أو إلى تقديم إستقالته . والعكس صحيح .

من كل ما تقدم (مع ملاحظة أن هناك عدد آخر من محددات السلوك الفعلى مثل القدرات وطبيعة الموقف ذاته الذى يبرز فيه السلوك المعين) ، يتضح لنا أن المحدد الأساسى لمكون الميل السلوكى هو إتجاهات الفرد ، أى شعوره ، فى حين أن المحددات الأساسية للسلوك الفعلى تنحصر فى الإتجاهات والقيم الاجتماعية والعادات الفردية والنتائج المترتبة على السلوك المعين . من ذلك يتضح لنا لماذا يوجد التناقض بين الميل السلوكى والسلوك الفعلى للفـــرد أو بين الإتجاهات والسلوك

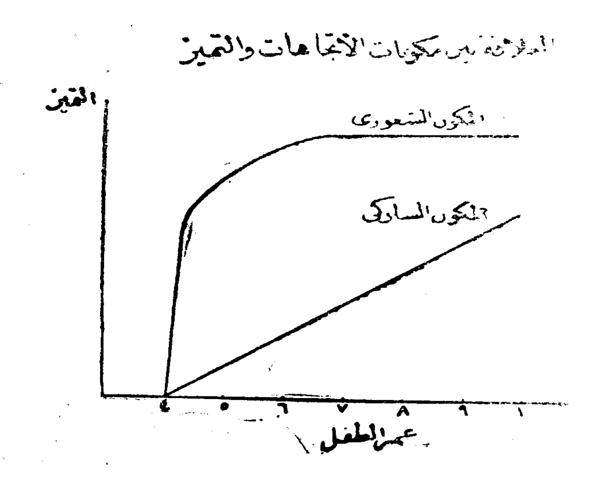
الفعلى . هذا ويمكن تفسير هذا التناقض من خلال ملاحظة درجة الاتساق بين الاتجاهات من ناحية وبين باقى محددات السلوك من ناحية أخرى . فإذا كان هناك إتساقا بين الاتجاهات وبين باقى المحددات ، فإن الإتجاهات تأخذ دوراً رائداً فى تحديد السلوك الفعلى للفرد . أما إذا كان هناك تناقضاً بين الاتجاهات من ناحية وبين باقى المحددات من ناحية أخرى ، فان الاتجاهات تفقد قيمتها كمحدد قوى للسلوك الفعلى فى حين تعتبر باقى المحددات بمثابة المحرك الاساسى له وخاصة المحدد الخاص بالنتائج المترتبة على السلوك المعين . فإذا إفترضنا مثلا أن إتجاهات فرد ما تجاه عمله سلبية للغاية فى نفس الوقت الذى تسير فيه باقى المحددات فى نفس الاتجاه (مثال ذلك أن القيم الاجتماعية السائدة تحترم كل من الرجل العامل والرجل العاطل دون تفرقة ، وأن يكون الفرد لم يكتسب عادة الذهاب إلى العمل ، وكأن يكون ذلك الفرد غنيا وفى غير حاجة إلى المرتب الذى يترتب على ذهابه إلى عمله) ، فان ما يحدد سلوكه الفعلى فى هذه الحالة — وهو عدم الذهاب إلى العمل — وبصفة أساسية هو قوة اتجاهاته السلبية ، وبذلك يصبح السلوك الفعلى مطابقاً للميل السلوكى ، أى للاتجاهات . أما إذا كانت اتجاهات الفرد تجاه عمله سلبية فى نفس الوقت الذى تسير فيه باقى المحددات فى إتجاه مضاد لها ، فان ما يحدد سلوكه الفعلى فى هذه الحالة — وهو الذهاب إلى العمل — وبصفة أساسية هو قوة المحددات الأخرى للسلوك وليس اتجاهاته السلبية ، وبذلك يصبح السلوك الفعلى غير مطابق للاتجاهات .

الشخصية والاتجاهات

ركزنا فيما سبق على نشأة كل مكون من مكونات الاتجاهات على حده وفقا للتعريف الذى أوردناه . إلا أن ذلك لايعنى أن هذه المكونات منفصلة عن بعضها

البعض . بل على النقيض من ذلك فإنهـــا ترتبط ببعضها إرتباطا وثيقا ، وإن إختلفت معدلات نمو كل منها فى المراحل الزمنية المختلفة . فقد أثبت هوروتز Horowitz (١) فى دراسته المتعلقة بتطور المكون الشعورى والمكون السلوكى والعلاقة بينهما من ناحية والتمييز من ناحية أخرى لعدد من الأطفال ما بين الرابعة والعاشرة أن المكون الشعورى ينمو بمعدل أسرع من المكون السلوكى فى المراحل الأولى من الطفولة ، إلا أن هذه الفجوة تتلاشى ويصبح هناك اتساقا واضحا بين مكونات الاتجاهات بمرور الوقت ، كما هو واضح فى الشكل رقم (١٨). وعلى ذلك فاننا

شكل رقم (١٨)



---

(1) Horowitz. E. L., The Development of Attitude Toward the Negro. in, Proshansky, and, Seidenberg, (Eds), Basic Studies in Social psychology, New York; Holt, Rinehart, and Winston Inc 1965., pp. 111—121.

سنقوم الآن باستعراض سريع لبعض خصائص الشخصية لمعرفة مدى تأثيرها على الاتجاهات كوحدة واحدة ، أى دون الفصل بين مكوناتها المختلفة ، حيث أن هذا التأثير يمتد إلى جميع هذه المكونات بصورة أو بأخرى.

١ — التسلط : أن أحد العوامل الأساسية التى تؤثر على شخصية أى فرد ، وبالتالى على اتجاهاته ، هى طريقة نشأته ، أى تربيته منذ الصغر ، وقد تعرض أدورنو Adorno[1] وزملائه لهذا الموضوع فى كتابهم المعروف باسم «الشخصية المتسلطة ويمكن تلخيص الفكرة الأساسية التى وردت فى هذا الكتاب فى الآتى ، « أن الأطفال الذين ينشأون فى منزل يتسم بوجود أب صارم يقوم بعقابهم عقابا جسمانيا أو بتهديدهم بهـــذا العقاب ، والذين يكبرون فى عائلة تشبه فى تكوينها التنظيم العسكرى حيث يكون الأب هو السلطة العليا فى العائلة التى يخافها الجميع تتكون لديهم شخصية من نوع معين تسمى الشخصية المتسلطة Authoritarian Personality ، يميل الشخص المتسلط إلى استخدام أسلوب فكرى معين فى حياته ، فهو يتجنب التعمق والتفكير والمضاربة والخيال الجامح ، ويؤمن بالقوى الخفية التى تحدد مصير وقدر كل انسان ، كما أنه يتصف باتجاهات محـــددة ، فهو يقبل الأفراد مصدر السلطة داخل الجماعة التى ينتمى اليها دون مناقشة أو تشكك ، وذلك بالاضافة إلى رغبته فى وجود قيادة قوية داخلها . وهو يدين أيضا بالولاء والاحترام للسلطة ، ويتوقع أن يفعل الجميع ذلك ، وخاصة الأطفال . كذلك فهو يوافق تماما على استخدام أقسى أنواع العقاب مع جميع المنحرفين ، وهو ينظر

---

(1) Adorno T. W. Frenkel. Brunswik E. Levinson D. J., and Sanford R., N.. The Authoriarion Personality. New York, Harper and Brolhers publishers, 1950.

أيضا إلى العلاقات الانسانية على أنها علاقة طرفاها السيادة والخضوع (فــــرد يجب أن يسود وآخر يجب أن يخضع وأخـــيراً فان العسكريين والرياضيين وأصحاب المال هي الشخصيات التي يعجب بها كثيرا . وعلى النقيض من ذلك ، فالشخص غير المتسلط يرى الأفراد مصدر السلطة من زاويتين ، فقد يكونوا على حق وقد يكونوا مخطئين أيضا ؛ كذلك فهو يقبل القيادة المتوازنة ، أى التي تقع بين التسلط وعدم التسلط . وهو يهتم بعنصر التعاطف والحب في العلاقات الشخصية مع الآخرين ، كما أنه يميـل إلى التسامح في حالات الانحراف أو الخروج عن الجماعة . وأخيرا فان العلماء والفنانين والمصلحين الاجتماعيين هي الشخصيات التي يعجب بها كثيرا » .

وقد ولد كتاب الشخصية المتسلطة الكثير من البحوث بعد نشره بسنوات قليلة . ويرجع ذلك إلى احتوائه على مقياس يدعى « مقياس ف » F. Scale حيث يرمز الحرف F إلى الفاشية Fasthism . يتكون هذا القياس من أربعين عبارة ويهدف إلى قياس درجة التسلط التي تتصف بها الشخصية ، والتي تنعكس بدورها على الاتجاهات . ويحتوى الجدول رقم (٦) على سبعة عبارات فقط من هذا المقياس بهدف أن يتعرف القارىء على طبيعته .

ويضيف هارفي Harvey وزملاؤه[1] إلى ذلك بالقول أن العـــلاقة بين نوع الشخصية وطريقة نشأة الفرد يمكن تصورها كما في الشكل رقم (١٩)، حيث ينظر إلى طريقة تربية الطفل من خلال زاويتين ؛ (أ) الاثابة والعقاب بطريقة

---

(1) Harvey, O.J., Hunt, D. E, and Schroeder, H. M., Concept Systems ana personality Organiz'ion New. York John wiley and Sons Inc. 1961.

شكل رقم (١٥)

العلاقة بين نشأة الطفل وشخصية

	الاثابة أو العقاب	
	بصورة مستمرة	بصورة متقطعة
بدون اعطاء تفسير العقاب	أ (متسلط)	ب (متسلط نسبيا)
مع أعطاء تفسير	ج (غير متسلط نسبيا)	د غير متسلط

مستمرة أو متقطعة ، (ب) التفسير الذى قد يعطى أو قد لا يعطى حين توقيع العقاب . يبين هذا الشكل أربعة أنماط من الشخصية ، حيث يمثل (أ) . (ب) أنماط الشخصية المتسلطة و (ج) ، (د) أنماط الشخصية غير المتسلطة . وتفسير ذلك هو أنه حينما لا يقوم الأب بتقديم أى تفسير لابنه عن سلوك (الأب). فإن الابن يصبح أكثر ميلا إلى أن ينصاع لأوامره ، وبالتالى للأفراد مصدر السلطة بصفة عامة . أما إذا قام الأب بتقديم تفسير لمسلكه تجاه أبنه، فانه يدفعه (الأبن) إلى تفهم العالم الذى يحيط به أو محاولة فهمه ، وبالتالى يصبح الابن أكثر ميلا إلى الانصياع إلى الموقف بأبعاده المختلفة (المشاكل والأفراد .. إلى آخره) وليس إلى الافراد مصدر السلطة .

تابع جدول رقم (٦)

العبارة	+٣	+٢	+١	-١	-٢	-٣
٤ - لا يمكن لشخص عاقل وطبيعى ومؤدب أن يفكر اطلاقا فى أن يؤذى قريب أو صديق						
٥ - للعلم مكانته ، إلا أن هناك الكثير من الأشياء التى يستحيل على العقل البشرى فهمها .						
٦ - أن ما يحتاجه الصغار أكثر من أى شىء آخر هو النظام الصارم والتصميم والعزم القوى للعمل وللدفاع عن العائلة والوطن .						
٧ - فى رأيى أن حب الوطن والولاء له هى أهم متطلبات المواطن الصالح .						

أجمع الدرجات التى حصلت عليها ، وستجد أن الحد الاقصى هو + ٢١ فى حين الادنى هو - ٢١ درجة . فاذا كان مجموع درجاتك الكلية أكبر أكبر من ٥ فأنت تعتبر عال على هذا المقياس نسبيا ، أى تميل إلى التسلط . لاتنزعج إذا كان عدد درجاتك أكثر من - ٥ او اقل منها فان هـــذا المجموع الكلى قد لايكون له اية دلالة نظرا لاحتواء الجدول على سبعة عبارات فقط من اربعين .

جدول رقم (٦)

بعض عناصر مقياس ف F. Scale

تعليمات : يهمنا معرفة رأيك الشخصي فيما يتعلق ببعض العبارات التي تختلف آراء الناس عليها . ضع علامة (X) أمام كل عبارة وأسفل المقياس الذي يصف رأيك بدقة أكثر من غيره لا تترك أي عبارة دون استجابة .

العبارات	أوافق			لا أوافق		
	+٣ بشدة	+٢ بدرجة متوسطة	+١ قليلا	−١ قليلا	−٢ بدرجة متوسطة	−٣ بشدة
١ — يجب معاقبة كل من أهان شرفنا دائما .						
٢ — أن الشخص السيء الاخلاق والعادات لا يجب أن يتوقع أن في امكانه التفاعل مع الآخرين ذوي الاخلاق الحميده .						
٣ — أن الطاعة السلطة واحترامها هي أهم الأمور التي يجب على كل طفل تعلمها .						

٢ - أدوات الرقابة : تتصف بعض الشخصيات بالرقابة الذاتية ، أى القدرة على التحكم فى السلوك وتوجيهه وفقا للمعايير الرقابية التى يحددها الفرد بنفسه ولنفسه. أما تلك الشخصيات التى تقع تحت تأثير الرقابة الخارجيـة فهى تلك التى تقيم وزنا كبيرا للقيم التى تسود الجماعات التى تنتمى اليها . وبالتالى فان اتجاهات الفرد لاشك تتحدد ، جزئيا ، بنوع الأدوات الرقابية التى تتصف بها شخصيته .

٣ - مفهوم البشر : تنمو الشخصيات على مفاهيم مختلفة عن البشر . ففى حين يؤمن البعض بأن الناس اخيار ، نجد أن البعض الآخر يؤمن بأنهم أشرار . فكلما كان المفهوم الذى تبلوره الشخصية عن الآخرين مفهوما ايجابيا ، فان هذه الشخصية تصبح أكثر ميلا إلى التفاوض فى حل المشاكل مع الغير بدلا من الصراع معها ، بل ومساعدتهم أيضا ، أى أنها تكتسب اتجاهات ايجابية ، والعكس صحيح .

٤ - الشعور بعدم الامان: تعنى هذه الخاصية عدم القدرة على مواجهة المواقف الغامضة . إن الاصابة بهذا الشعور ترجع إلى العقاب الذى يقع على الفرد من والديه فى المراحل الأولى من حياته(١) . كذلك فان فقدان المكانة Status قد يؤدى إلى الاحساس بهـذا الشعور أيضاً ، فالشخص الذى ينتمى إلى عائلة أرستقراطية ولم يستطيع أن يجد عمـــلا يتمشى مع الطبقة التى ينتمى اليها عادة ماتكون اتجاهاته سلبية حيال عمله ، بعكس أولئك الذين ينتمون إلى غير هذه الطبقة (طبقة غـير أرستقراطية)(٢) . كذلك لايرجع الاحساس بعدم الأمان إلى فقدان المكانة فقط بل إلى اكتسابها أيضا . فالفرد الذى يطرأ أى تحسن على مكانته يصبح غير متأكدا من

(1) Triandis, H. C., and Triandis, L. m. A Cro s. cultural study of Social Distance. vol 76 No 21. 1962.

(2) Bettelheim, B. and Janowitz J. Dynamics af Prejudice. New York. Hatper and Brothers l ubishers, 1950

الطريقة التي يجب عليه أن يتبعها في علاقاته مع الآخرين وماهي أحسن الطرق للمحافظة على مكانته الجديدة. وعلى ذلك فان المكانة وحدها لاتسبب عدم الأمان، ولكنه التغير الذي يطرأ عليها .

٥ ـ السن : عادة مايرتبط السن المتقدم بعدم القدرة على التكيف مع المجتمع الجديد . وهناك بعض الدلائل التي تشير إلى وجود ارتباط بين كبر السن من ناحية ووجود اتجاهات محافظة من ناحية أخرى[١] .

قياس الاتجاهات

هناك ثلاثة أشياء هامة يجب أخذها في الاعتبار حين قياس الاتجاهات وهي :

١ ـ الموضوعات التي يتم عمل دراسة الاتجاهات عنها Attitude objects تتشعب هذه الموضوعات لتشمل تقريبا أي شيء ، فقد تكون أنواعا معينة من الأفراد أو المجموعات ، المسائل السياسية أو الدينيــــة أو الاقتصادية ، السينما ، المسرح ، والراديو والتليفزيون ، التعليم ... إلى آخره .

٢ ـ الاستجابات : ونعنى بذلك الطرق المختلفة المستخدمة في الحصول على الاستجابات عن الموضوع موضع الدراسة .

٣ ـ الأفراد : ويقصد بذلك الأفراد الذين يراد قياس اتجاهاتهم حيـــال موضوع ما ، والذين يطلق عليهم Subjects ، وعادة مايرمز اليهم في الكتابات بالأحرف S_s :

---

(1) Freedman. M. B. Changesin Ahiru les ane Yalnes Over Six Decades, Journal of Social Issues, Vol. 17, 1961. PP. 19-28

هذا وسوف نتوخى الايجـــاز الشديد فى عرضنا لموضوع القياس ، حتى لاتتشعب الكتابة وتخرجنا عن هدفنا الأساسى ، إذ أن قياس الاتجاهات يحتاج إلى كتاب فى حد ذاته .

قيـاس المـكون الفـكرى

١ - طريقة استخلاص العلاقات المتداعية Eliciting Associations Method

تهدف هذه الطـــريقة إلى دراسة المكون الفكرى للفرد وذلك من خلال استخلاص وفهم العلاقات التى يستحدثها الفرد عن الشىء موضع الدراسة . فاذا أردنا مثلا قياس المكون الفكرى لمجموعة من الأفراد عن موضوع محدد وهو نظام التعليم الجامعى فى مصر فانه يمكن اعطائهم قائمة تحتوى على عدد كاف من العلاقات المحتملة ، ويطلب من كل منهم وضع علامة أمام كل كلمة يرى أن بينها وبين موضوع الدراسة أية علاقة ، ومثل هذه القائمة تعتبر موجهة Controlled إذ أنها تحصر الفرد فى إطار ما هو وارد بها فقط .

نظام التعليم الجامعى
كفء
قاصر
عملى
اشتراكى
:
:
إلى آخره

وقد يفضل بعض الباحثون استخدام هذه الطريقة الموجهة عن الطريقة غير الموجهة ، إذ أنه في بعض الأحيان أن عدم التوجيه قد يؤدى إلى استحداث علاقات غير ذات دلالة فكلمة « نهار » عادة ماتستحدث من كلمة « ليل » وقد لايعنى ذلك أى شيء على الاطلاق . ومن واقع تحليلنا للعلاقات التى يستحدثها الفرد ، فاننا نستطيع أن نستخلص كيف يفكر هذا الفرد فى هذا الموضوع .

٢ ـ طريقة المعنى الدال Implicative Meaning Method

تعنى هذه الطريقة اعداد قائمة بعدة تطبيقات مرتبطة بالشيء موضع الدراسة وتقديمها لأفراد الدراسة للاجابة عليها لمعرفة كيفية تفكيرهم فى هذا الموضوع .

مثال :

إذا تقرر بناء مساكن شعبية فى الحى الذى تسكنه ، فسيكون هناك :

عدالة

غير محتمل ______________ محتمل

حى فقير

غير محتمل ______________ محتمل

جرائم كثيرة

غير محتمل ______________ محتمل

•
•
•

وهكذا

٣ - طريقة معنى المسبقات والملحقات

Antecedent-Consequent Meaning Method

تعتبر هذه الطريقة تعميما للطريقة السابقة إذا ما أراد الباحث دراسة المكون الفكرى للمفاهيم العامة أو المجردة abstract concepts ، مثل الجريمة ، الحرية ، الديمقراطية . وفى هذه الحالة يطلب الباحث من الأفراد ملأ الخانات فى بعض العبارات مثل «إذا كان هناك .. فسيكون هناك جريمة» أو «إذا كان هناك .. فستكون هناك ديمقراطية» . وتكون هذه الكلمات هى المسبقات؛ أى الكلمات التى تسبق لفظ الجريمة أو الحرية .

وبنفس المنطق يطلب الباحث من الأفراد ملأ الخانات فى الأسئلة الآتية «إذا كان هناك جريمة ، فسيكون هناك .. » ، أو «إذا كان هناك ديمقراطية ، فسيكون هناك .. .. » . وهذه الكلمات تمثل الملحقات ، أى الكلمات التى تلحق هذه المفاهيم . وهكذا يستطيع الباحث دراسة كيفية تفكير الفرد فى مفهوم مثل الحرية ، وهل هو يعنى الديموقراطية أم الجريمة أم ماذا .

إن المشكلة الأساسية التى تواجه كل المقاييس المشار اليها تتركز فى السؤال الآتى « هل نحن نقيس فعلا خصائص الشىء المراد قياسه أم نقيس خصائص الشىء كما يراها الباحث » ؟ لذلك فان نجاح هذه المقاييس يتوقف على وجود خصائص واضحة للشىء موضع الدراسة حتى لا يلجأ الباحث إلى افتراضها ، وتصبح عملية القياس انعكاسا لطريقة القياس وليست لخصائص الشىء ذاته .

قياس المكون الشعورى

هناك أربعة أنواع من المقاييس وهى المقاييس الفسيولوجية (المباشرة) ، المقاييس اللفظية ، المعانى ، والمقاييس غير المباشرة .

١ ـ المقاييس الفسيولوجية (المباشرة)

استخدام وستى وديفلير Westie and Defleur (١) بعض الأجهزة لقياس نبضات الاصابع ونبضات القلب ، كمقياس لدرجة الانفعال التى تعترى الأفراد موضع الدراسة . وقد أثبتت دراستهم أن هناك اختـــلافا فى الانفعالات بين الاشخاص المتحيزين وغير المتحيزين عند رؤيتهم لصور أشخاص بيض وآخرين سود . وقد حصل كوبر Coeper (٢) على نفس النتائج حينما قدم مجموعات محبوبة جدا مصحوبة ببعض العبارات النابية ، ومجموعات مكروهة جدا مصحوبة ببعض العبارات المجاملة لعدد من الأفراد ، حيث كانت درجة انفعالاتهم عالية بالمقارنة بنفس الأفراد حينما قدمت لهم هذه المجموعات مصحوبة بعبارات محايدة .

٢ ـ المقاييس النمطية Sfandardized Methods

تعتبر هذه المقاييس بدون مغالاة أشهر المقاييس المستخدمة فى قيـــاس الاتجاهات . وهى تقـوم على استخدام عدد من العبارات والتى قد تكون بمثابة أى شىء قيـل عن الموضوع المراد قياس الاتجاهات حياله . هذا ويتم جمع هذه العبارات من الكتب المجلات والصحف ، أو قد يطلب من بعض الأفراد التفكير

---

(1) Westie, F. R. and De Fleur, M.L., Autonomic Responses and their Relationship to Race Attitudes, Journal Abnormal Social Psychology, Vol. 58, 1959, pp. 340-347.

(2) Cooper, J.B and Pollock, D. The Identification of Preiyedicod al Attiutdes by the Galvanic skin Response, Joumal of Social Psychology, Vol 50 1959, pp. 241-245.

فى البعض منها . وبعد تجميع عدد لابأس به من هذه العبارات فانه يجب تنقيحها بحيث يمكن التخلص من العبارات الغامضة ، الطويلة ، والتي قد تحمل أكثر من معنى واحد . وقد قدم ادواردز Edwards[1] قائمة بالمعايير الواجب استخدامها فى عملية التنقيح وهى :

١ - تجنب العبارات التى ترمز إلى الماضى وركز على تلك التى ترتبط بالحاضر .

٢ - تجنب العبارات المرتبطة بالحقائق أو التى يمكن تفسيرها كحقائق .

٣ - تجنب العبارات التى يمكن تفسيرها بأكثر من طريقة واحدة .

٤ - تجنب العبارات غير المرتبطة بالشىء موضع الدراسة .

٥ - تجنب العبـــارات التى قد يوافق عليها كل واحد تقريبا وتلك التى قد لايوافق عليها كل واحد تقريبا أيضا .

٦ - اختر العبارات التى تعتقد أنها تعطى تغطية كاملة لكافة أنواع الشعور المتعلقة بالشىء موضع الدراسة .

٧ - اجعل اللغة المستخدمة فى كتابة العبارات بسيطة وواضحة ومباشرة .

٨ - يجب أن تكون العبارات قصيرة ، ونادرا ما تتعدى الواحدة منها عشرون كلمة .

٩ - يجب أن تتضمن كل عبارة فكرة واحدة كاملة لا أكثر :

---

(1) Edwards, A. L., Techniques of Attitude Scale Construction, New York, Appleton-Ceantury Crofts, 1957 (a). pp. 13-14.

١٠ - تجنب الكلمات التى تشير إلى التعميم مثل « كل » ، « دائما » ، « أبدا » و « لا شيء » .

١١ - كلمات مثل « فقط » ، « تقريبا » ... يجب استخدامها بعناية وبدرجة متوسطة فى كتابة العبارات .

١٢ - يستحسن أن تكون العبارات فى شكل جمل بسيطة بدلا من الجمل المركبة ، كلما أمكن ذلك .

١٣ - تجنب استخدام الكلمات التى قد لا يمكن فهمها .

١٤ - تجنب استخدام النفى المزدوج فى كتابة العبارات .

والآن سوف نتعرض بالشرح الموجز لبعض هذه المقاييس .

(أ) طريقة مقارنة أزواج العبارات **The Method of paired Comparison**

إذا ما وقع اختيارنا على مجموعة من العبارات المرتبطة بالشيء موضع القياس وفقا للمعايير المشار اليها سابقا ، ورمزنا اليها بالحرف (ن) ، فان عدد الأزواج من العبارات التى يمكن الحصول عليها يصبح $\frac{ن (ن - ١)}{٢}$. فاذا أعطينا هذه الأزواج من العبارات إلى مجموعة من الأفراد (حكام) وطلب من كل منهم أن يحدد أى عبارة فى كل زوج من أزواج العبارات أكثر ايجابية More Favor ble أى تعكس شعورا ايجابيا حيال الشيء موضع القياس ، من الأخرى ، فانه يمكن الحصول على مجموعة من التكرارات التى تمثل عدد المرات التى يتم فيها الحكم على كل عبارة بأنها أكثر ايجابية من باقى العبارات الأخرى ، وبالتالى تصبح هذه التكرارات بمثابة مؤشر يعبر عن البعد بين عبارة وأخرى ، أى عن الفـــرق بين درجة ايجابية ودرجة سلبية كل منهما .

وباستخدام المعلومات الخاصة بالأحكام الصادرة عن درجة ايجابية كل عبارة أي التكرارات ، فانه يمكن تحويلها إلى أرقام تحدد موضع كل عبارة على المقياس الخاص بقياس الاتجاهات ويمكن تلخيص الخطوات التي تنطوي عليها عملية التحويل فيما يلي :

— تحول التكرارات الخاصة بكل عبارة إلى احتمالات وذلك بقسمة عدد التكرارات على عدد الحكام .

— ثم تحول هذه الاحتمالات إلى رمز احصائي يدعى z وذلك بالرجوع إلى جدول خاص بتحويل الاحتمالات إلى قيم z المقابلة لها .

— وبذلك نحصل على عدد (ن) من التقديرات تبين موضع كل عبارة ، أي قيمتها .

— يتم قسمة هذه التقديرات على عددها للحصول على « القيمة المتوسطة » لكل عبارة .

— اعطاء صفر لأكثر العبارات سلبية ، وبذلك يصبح لباقي العبارات قيما ايجابية .

— اختيار مجموعة من هذه العبارات تتدرج من الأكثر ايجابية إلى الأكثر سلبية (عادة ماتكون عشرة إلى خمسة عشر عبارة) ، بحيث تكون المسافات ، أي فروق القيم ، بين كل عبارة وتلك التي تليها متساوية ، بقدر الامكان . وتعتبر هذه المجموعة بمثابة المقياس الذي نريد تكوينه . وبعد الانتهاء من عمل المقياس فانه يمكن استخدامه ، أي تقديمه إلى الأفراد المراد قياس اتجاهاتهم ، حيث

يطلب من كل منهم اختيار تلك العبـــــارات التى تعبر عن شعوره تجاه الشىء موضع الدراسة أكثر من غيرها . وبالتالى يصبح المتوسط الحسابى لقيم العبارات التى تم اختيارها مقياسا لاتجاهات الفرد ، أى مقياسا لدرجة شعوره بالايجابية أو السلبية تجاه الموضوع .

قام هيل Hill [1] أثناء الحرب الكورية بوضع سبعة عبارات تتعلق بالحرب ذاتها وهى :

(أ) اعتقد أن الولايات المتحدة ليس لها خيـــــار سوى أن تستمر الحرب فى كوريا .

(ب) يجب أن نكون راغبين فى اعطاء حلفائنا فى كوريا أموال أكثر إذا ما احتاجوا اليها .

(جـ) أن سحب قواتنا من كوريا فى هذا الوقت سوف يزيد الأمور سوءا .

(د) قد لاتكون الحرب فى كوريا هى أحسن الطرق لوقف زحف الشيوعية، ولكنها كانت الشىء الوحيد الذى نستطيع أن نفعله .

(هـ) أن كسب الحرب الكورية أمر له ضرورته المطلقة مهما كانت التكلفة .

(و) أن الحرب فى كوريا تعنى حماية الولايات المتحدة ذاتها .

(ز) أن سبب تواجدنا فى كوريا هو الدفاع عن الحرية .

وقد تم تكوين أزواج من هذه العبارات وذلك بوضع كل عبـارة مع كل العبارات الأخرى ، وقدمت هذه الأزواج من العبارات إلى أربعة وتسعين شخصا

---

(1) Hill. R J A, Note on Inconsistency in Paired Comparison Judsments, American Social Review, Vol, 18, 1953. pp. 564–566.

وطلب من كل منهم الحكم على العبارة التى تعتبر أكثر ايجابية من الأخرى بالنسبة لكل زوج من العبارات . يوضح الجدول التالى مجموعات التكرارات التى حصلت عليها كل عبارة والتى تمثل أحكام الأفراد ، بأن هذه العبارة أكثر ايجابية من الأخرى ، . فمثلا نجد أن العبارة (ر) قد حكم عليها بأنها أكثر ايجابية (أكثر تفضيلا) من العبارة (أ) بواسطة ثمانية وثمانون من أربعة وتسعين فردا ، وأنها أكثر ايجابية من العبارة (ب) بواسطة واحد وثمانون فردا ، . . . وهكذا .

التكرار الذى يمثل أفضلية كل عبارة من العبارات السبعة كما هى واردة بأعلى الجـــدول على كل عبارة أخرى كما هى واردة على يمينه . (عـــدد الحكام ٩٤ فـــردا) .

العبارات	أ	ب	ج	د	هـ	و	ر
أ	٤٧	٦٥	٧٥	٨٠	٧٥	٨٦	٨٨
ب	٢٩	٤٧	٥١	٥٤	٦٢	٦٨	٨١
ج	١٩	٤٣	٤٧	٤٩	٥٩	٦٠	٦٣
د	١٤	٤٠	٤٥	٤٧	٤٩	٦٣	٦٧
هـ	١٩	٣٢	٣٥	٤٥	٤٧	٥١	٥٥
و	٨	٢٦	٣٤	٣١	٤٣	٤٧	٥٧
ر	٦	١٣	٣١	٢٧	٣٩	٣٧	٤٧

أما الخط المتقاطع والممثل بالقيم (٤٧) فانه يمثل مقارنة كل عبارة بنفسها ، وبالتالى فهـــو يساوى $\frac{٩٤}{٢}$ ، أى سبعة وأربعون .

ان الخطوة التى تلى ذلك تتطلب ضرورة تحويل جدول التكرارات إلى جدول احتمالات وذلك بقسمة كل رقم على ٩٠ (عــدد الحكام) . يلى ذلك ضرورة استخراج قيمة Z المقابلة لكل احتمال من الجـــدول الاحصائى الخاص بقيم (Z) (يمكن البحث عن هذا الجدول فى أى كتاب احصاء) ، وبالتالى يتم تحويل جدول الاحتمالات إلى جدول خاص Z . وحيث أن عبارة (ر) مثلا قد تم الحكم عليها بأنهـــا أكثر ايجابية من العبارات أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، و ، بمعرفة ٨٨ ، ٨١ ، ٦٣ ، ٦٧ ، ٥٥ ، ٥٧ حكما على التوالى ، لذلك فان استخراج المتوسط الحسابى لقيم Z المقابلة للاحتمالات المقابلة بدورها لهذه التكرارات يعطى القيمة المتوسطة لهذه العبارة ، وأيضا لكل عبارة ، بحيث يمكن ترتيب جميع العبارات السبعة وفقا لدرجة ايجابيـــة كل منها ووضعها فى شكل مقياس للاتجاهات . وحيث أن هذا المقياس يبـــدأ من الصفر ، لذلك فانه يجب اعطاء القيمة (صفر) لأكثر هذه العبارات سلبية (أقل تفضيلا) وبالرجوع إلى الجدول السابق فان قيم المقياس النهائية هى صفر ، ٠ر٦٠٢ ، ٠ر٨٣٩ ، ١ر٠٥٨ ، ١ر٢٤٣ ، ١ر٥٧ للعبارات أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، و ، ر على التوالى كما وجدها هيل .

ولنفرض الآن أننا أعطينا هذا المقياس إلى أحـــد القراء ، وطلبنا إليه أن يضع علامة على العبارة أو العبارات التى تعبر عن اتجاهاته حيال اشتراك الولايات المتحدة فى الحرب الكورية ، وأنه اختار العبارات أ ، ب ، هـ فان اتجاهاته فى هذه الحالة تساوى ٠ر٥٥٣ $\left(\frac{\text{صفر} + ٠ر٦٠٢ + ١ر٠٥٨}{٣}\right)$. وهذا يعنى أن اتجاهاته سلبية إلى حد ما تجاه اشتراك الولايات المتحدة فى الحرب الكورية .

(ب) مقياس المسافات المتساوية The Method of Equal Appearing Intervals

يطلب من الحكام هنا وضع جميع العبارات المقدمة لهم عن موضوع ما فى أحد عشر كومة تتدرج وفقا لدرجة ايجابية كل منها ، كما يطلب منهم اعتبار أن هذه الأكوام تفصلها مسافات متساوية عن بعضها ، البعض حتى تظهر هذه المسافات كما لو كانت متساوية Equal Appearing Intervals ، وبالتالى فانه يمكن الحصول توزيع للأحكام الصادرة من الحكام لكل عبارة . فاذا اتضح من هذا التوزيع أن هناك انتشار كبير لإحدى العبارات ، فان ذلك يعنى أن هذه العبارة غير واضحة بدليل كل حكم أن يراها بصورة مختلفة ، أى قد يراها البعض على درجة عالية من الايجابية فى حين يراها البعض الآخر على درجة عالية من السلبية (هذا هو معنى الانتشار الكبير) ، وبذلك يتم استبعادها كلية . وتعتبر القيمة المتوسطة لتوزيع الأحكام الخاصة بكل عبارة ، بعد استبعاد العبارات غير المرضية بمثابة « القيمة » الخاصة بها . وبعد الانتهاء من ذلك ، فقد يكون عدد العبارات لازال كبيرا ، لذلك فانه يمكن اختيار عدد منها (عادة ما يتكون هذا العدد من ٢٢ عبارة) لتكون المقياس النهائى . هذا ويجب مراعاة أن تكون فروق القيم بين كل عبارة وأخرى متساوية تقريبا ، وعادة ما يكون هذا الفرق نصف درجة . فاذا ما استخدم هذا المقياس لقياس اتجاهات بعض الأفراد ، فان المتوسط الحسابى لقيم العبارات المختارة بواسطة كل فرد يصبح مقياسا لاتجاهاته .

مثال :

للسهولة سوف نفترض أن هناك أربعة أشخاص تم اعطائهم أربعة عبارات تتعلق بموضوع ما ، حيث طلب اليهم توزيعها على خمسة أكوام فقط تتدرج من سلبية إلى ايجابية ، آخذين فى الاعتبار تساوى الفروق أو المسافات بين كل كومة وأخرى وفيما يلى شرح مبسط للخطوات التى تتضمنها عملية وضع المقياس .

اولا : التوزيع : سوف نفترض أن توزيع العبارات على الأكوام تم بالصورة الآتية :

المقياس / الأشخاص	الكومة الأولى سلبية جدا ١	الكومة الثانية ٢	الكومة الثالثة ٣	الكومة الرابعة ٤	الكومة الخامسة ايجابية جدا ٥
الشخص الأول	عبارة رقم ١	عبارة رقم ٤	عبارة رقم ٢، ٣		
الشخص الثانى		« « ١، ٤		عبارة رقم ٢، ٣	
الشخص الثالث		« « ٣، ٤	عبارة رقم ١		عبارة رقم ٢
الشخص الرابع		« « ٤		عبارة رقم ٣، ٢، ١	

ثانيا : التحليل :

يمكن النظر إلى الأكوام الخمسة على أنها مقياس مكون من خمس نقـــاط ، وعليه فانه يمكن التعبير عن الكومة بالرقم المقابل لها ، وعليه فان توزيع الأحكام تبدو كالآتى :

العبـــارات	التـــوزيع
عبارة رقـم ١	١ ، ٢ ، ٣ ، ٤
عبارة رقـم ٢	٢ ، ٣ ، ٤ ، ٤
عبارة رقـم ٣	٣ ، ٤ ، ٤ ، ٥
عبارة رقـم ٤	٢ ، ٢ ، ٢ ، ٢

بالنظر إلى هذا التوزيع نجد أن هناك انتشارا كبيرا فيما يتعلق بالتوزيع الخاص بالعبارة الأولى ، أى أنه ليس هناك اتفاقا بين الأفراد على درجة ايجابيتها أو سلبيتها ، وبالتالى فانه يجب استبعادها ، كذلك لا يبدو أن هناك انتشار كبير

فيما يتعلق بالتوزيع الخاص بالعبارات رقم ٢ ، ٣ . أما بالنسبة للعبارة رقم ٤ فهناك اتساق كامل فى التوزيع الخاص بها . يجب أن يلاحظ القارىء أننى أحاول توضيح معنى الانتشار ، إلا أن الحكم عليه يجب أن يستند إلى تحليل احصائى دقيق وليس إلى الحكم الشخصى كما فعلت .

ثالثا : تحديد القيمة :

ويقصد بذلك تحديد القيمة المتوسطة للعبارات، بعد استبعاد تلك غير المرضية كما هو موضح أسفله .

العبـــارات	التـــوزيع	القيمة المتوسطة
عبارة رقم ٢	٢ ، ٣ ، ٤ ، ٤	٣٫٢٥
عبارة رقم ٣	٣ ، ٤ ، ٤ ، ٥	٤
عبارة رقم ٤	٢ ، ٢ ، ٢ ، ٢	٢

* يجب ملاحظة أن القيمة المتوسطة هى القيمة التى تتوسط مجموعة من القيم وليست الوسط الحسابى لها ، وبالتالى يصبح مقياس الاتجاهات مكونا من ثلاث عبارات ذات قيم محددة .

رابعاً : استخدام المقياس :

	العبارات المختارة	القيمة المناظرة	الاتجاهات
الشخص الأول	رقم ٢ ، ٣	٣٫٢٥ ، ٤	٣٫٦٢
الشخص الثانى	رقم ٢ ، ٤	٣٫٢٥ ، ٢	٢٫٦٢

وهذا يعنى أن اتجاهات الشخص الأول أكثر ايجابية من اتجاهات الشخص الثانى تجاه الشيء موضع الدراسة افتراضا أننا قمنـــا باستخدام المقياس لقياس اتجاهات شخصين فقط .

(ج) مقياس ليكرت Likert's Scalk

لا يتطلب مقياس ليكرت استخدام أي مجموعة من الأفراد كحكام كما هو الحال في المقاييس السابق الاشارة اليها . ويمكن تلخيص الخطوات التي يتضمنها عمل هذا المقياس فيما يلي :

١ — اعداد مجموعة من العبارات عن موضوع ما وتقديمها إلى عينة من الأفراد الذين يراد دراسة اتجاهاتهم حيال هذا الموضوع.

٢ — تحديد خمسة استجابات بديلة وهي « أوافق بشدة » « أوافق » « غير متأكدة » ، « غير موافق » ، « غير موافق على الاطلاق » ، بحيث يمكن للفرد التعبير عن شعوره تجاه كل عبارة بوضع علامة واحدة أمام الاستجابة التي تتراءى له .

٣ — تسجيل القيم المناظرة لاستجابات الأفراد (أفراد العينة المختارة) وفقا للحكم الشخصي للباحث عما إذا كانت العبارة ذاتها ايجابية أم سلبيه .

٤ — وفقا لهذا التسجيل المبدئي ، يقوم الباحث بترتيب الأفراد من الأكثر ايجابية إلى الأكثر سلبية .

٥ — بعد ذلك يتم فصل الأفراد الايجابيين عن الأفراد السلبيين ثم اختيار ٢٥٪ من كل منهما بحيث تمثل هذه النسبة مجموعتين، تمثل احداهما أكثر الأفراد ايجابية والأخرى أكثرهم سلبية .

٦ — مقارنة استجابات المجموعة الايجابية باستجابات المجموعة السلبية فيما يتعلق بكل عبارة على حدة . فاذا كانت العبارة جيدة (راجع الاشتراطات المفروض توافرها في صياغة العبارات) ، فان ذلك ولاشك سوف يعكس وجود اختلافا حقيقيا بين استجابات كل مجموعة عن الأخرى ، والعكس صحيح. وللحكم على الدلالة الاحصائية لهذا الاختلاف فانه يجب استخدام أحد الأدوات الاحصائية المناسبة مثل تحليل التباين أو اختبار كا ٢ Chi-Square Test .

٧ ـ وأخيرا ، فان العبارات التى تتأكد قدرتها على التمييز ، بعد عمل التحليل الاحصائى اللازم ، أى العبارات الجيدة ، فانها تكون المقياس النهائى للاتجاهات ، والذى يمكن إدارته لباقى الأفراد .

ويجدر الاشارة هنا إلى أن بعض الباحثين قد يقول أنه قام باستخدام مقياس ليكرت فى دراسته ظنا منه أن المقياس ماهو إلا عبارة عن مجموعة من العبارات ومقياسا مكونا من خمس نقاط فقط ، وهذا خطأ كبير ، إذا أن هذا المقياس يتطلب ضرورة قيام الباحث بعمل التحليل المشار اليه عاليه .

٣ ـ مقياس المعانى The Somentic Differential Scale

تستخدم المقاييس النمطية المشار اليها آنفا فى قياس اتجاهات الأفراد حيال موضوعات محددة ، وهذا يعنى يجب استخدام مقياس مختلف (أى مكون من عناصر أو عبارات مختلفة) لكل موضوع يراد قياس الاتجاهات تجاهه عن حده . وحيث أن وضع المقياس ، أى مقياس ، يتطلب الكثير من الوقت والجهد ، فقد كانت هنـــاك حاجة ماسة إلى بعض المقاييس العامة التى تصلح لقياس الاتجاهات حيال مجموعة من الموضوعات أو أى موضوع .

يعتبر مقياس أوزجود Osgood (١) للمعانى من المقاييس العامة التى يمكن استخدامها فى قيـاس المكون الشعورى للاتجاهات . يمكن هذا المقياس الباحث من دراسة أى موضوع ، وليكن شخص ، قضية ، منظمة ، صورة ، أو أى شىء .

---

(1) Osgeod. D. E., Suci, G. J and Tannenbaum, P. H, The Measurement of Meaning, University of Illinois Press, Urbana, 1947.

ويتكون المقياس من سلسلة من المقاييس ذات ٦ مسافات محددة النهايات بصفات متضادة .

ولقد قام أوزجود(١) وزملاؤه بعمل دراسات مكثفة على عينات مختلفة من الصفات فى أكثر من عشرين حضارة ، ووجدوا أن هناك ثلاثة محاور رئيسية تندرج تحتها معظم هذه الصفات . المحور الأول هو « التقييم » Evaluation ، مثال ذلك أن الشيء جيد ، نظيف ، أمين ، جميل .. إلى آخره . أما المحور الثانى فهو « القوة » Potency ، مثال ذلك أن الشيء قوى ، كبير ، ضخم ، ثقيل .. إلى آخره . أما المحور الثالث فهو « الحركة أو النشاط » Activity ، مثال ذلك أن الشيء نشط ، سريع ، حى .. إلى آخره . وبالتالى ، فانه باستخدام تسعة أو إثنى عشر مقياسا فانه يمكن قياس الاتجاهات من ثلاثة زوايا مرتبطة .

تمـــرين .

حتى يمكن تكوين فكرة واضحة عن مقياس المعانى وكيفية استخدامه ، فان المطلوب منك الآن هو تقييم أربعة مفاهيم مستخدما فى ذلك ستة مقاييس . ضع علامة داخل المسافة (على كل مقياس) التى تمثل درجة الارتباط التى تشعر بها بين كل مفهوم والمقاييس الستة . فاذا كان الارتباط بين المفهوم والمقياس واضحا للغاية ، فانه يجب وضع هذه العلامة داخل إحدى المسافات البعيدة للمقياس ، أما إذا كنت تشعر بعـــدم وجود هذا الارتباط ، أو أن المفهوم يرتبط بكلا طرفى المقياس فانه يجب وضع العلامة داخل المسافة التى تتوسطه ، كما أنه يمكن وضع هذه العلامة داخل أية مسافة أخرى وفقا لدرجة الارتباط التى تشعر بها . وفيما يلى بيان بالمفاهيم الأربعة والمقاييس الستة .

(1) Ibid.

١ ـ عضو مجلس الادارة المنتخب الذى لا يؤمن بالمشاركة الجماعية الحقيقية

جيد								سيء
ضعيف								قوى
نظيف								قذر
لا يبالى								نشط
سريع الحركه								بطىء الحركه
ثقيل								خفيف

٢ ـ عضو مجلس الإدارة المنتخب الذى يؤمن بالمشاركة الجماعية الحقيقية

سيء								جيد
ضعيف								قوى
قذر								نظيف
نشط								لا يبالى
بطىء الحركه								سريع الحركه
خفيف								ثقيل

٣ - عضو مجلس الادارة المعين الذى يؤمن بالمشاركة الجماعية الحقيقية

خفيف						ثقيل
قوى						ضعيف
جيد						سىء
نظيف						قذر
نشط						لايبالى
سريع الحركه						بطى الحركه

٤ - عضو مجلس الادارة المعين الذى لايؤمن بالمشاركة الجماعية الحقيقية

ضعيف						قوى
سىء						جيد
نشط						لايبالى
ثقيل						خفيف
نظيف						قذر
بطىء الحركة						سريع الحركه

طريقة التحليل :

يتضح مما سبق أن محور التقييم يشمل المقاييس الخاصة بـ « جيد — سيء » و « نظيف — قذر » ، وأن محور القوة يشمل المقاييس الخاصة بـ « قوى — ضعيف » و « ثقيل — خفيف » ، وأن محور الحركة يشمل المقاييس الخاصة بـ « نشط — لايبالى » و « سريع الحركة — بطيء الحركة » . وفيما يلى شرح لخطوات التحليل .

أولا : تتراوح عدد الدرجات التى تحصل عليها بين ٣ إلى -٣ لكل مقياس ، وفقا لموضع المسافة التى وضعت العلامة داخلها . فحين تسجيل عدد الدرجات التى حصلت عليها فيما يتعلق بمحور التقييم ، اجمع جميع الدرجات التى حصلت عليها ، علما بأن الدرجة المقابلة لكل من كلمتى « جيد » و « نظيف » هى ٣ ، تليها ٢ ، ثم ١ ، ثم - ١ ، ثم - ٢ ، ثم - ٣ درجات، وبالتالى تتراوح عدد الدرجات الكلية التى تحصل عليها لهذا المحور بين ٦ ، - ٦ . كرر نفس الشيء بالنسبة لمحور القوة علما بأن الحد الأقصى لعدد الدرجات (٣) يبدأ عند كل من كلمتى « قوى » و « ثقيل » ، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لمحور الحركة ، علما بأن الحد الأقصى لعدد الدرجات يبدأ عند كل من كلمتى « نشط » و « سريع الحركة » .

ثانيا : سجل الدرجات التى حصلت عليها فى الجدول الآتى :

	درجات محور التقييم		درجات محور القوة		درجات محور الحركة	
	مدير منتخب	مدير معين	مدير منتخب	مدير معين	مدير منتخب	مدير معين
غير مؤمن بالمشاركة الجماعية الحقيقية	مج (أ)					
	مج (ج)	مج (د)				
مؤمن بالمشاركة الجماعية الحقيقية	مج (ب)					

ثالثا : هناك احتمال أن تكون الدرجات التى قمت بتسجيلها فى الخانات الخاصة بكل محور مختلفة تماما ، وعلى ذلك فان تحليل التباين يساعد على معرفة القدر الذى ساهم به كل فى احداث هذا التباين . وبغض النظر عن هذا الأسلوب الاحصائى المعقد ، فانه لازال بالامكان ملاحظة وجود الاختلافات وتفسيرها ، وذلك إذا اتبعت الخطوات البسيطة التالية :

ـ بالنسبة لكل محور على حدة ، قم بالجمع الأفقى للأرقام الخاصة بعدم الايمان بالمشاركة (مج أ) وكذلك الأرقام الخاصة بالايمان بالمشاركة (مج ب) .

ـ كذلك قم بالجمع الرأسى للأرقام الخاصة بالمدير المنتخب (مج ج) ، وتلك الخاصة بالمدير المعين (مج د) .

التباين = (مج ب) — (مج أ) — (مج د) — (مج ج) .

فاذا كانت قيمة التباين ايجابية ، فان ذلك يعنى انك تهتم اهتماما أكثر بالقضية ذاتها (المشاركة الحقيقية الجماعية) واهتماما أقل بنوعية المدير (معين أم منتخب)، والعكس صحيح إذا كانت قيمة التباين سلبية . وبمعنى آخر ، فان ذلك يعنى أن اتجاهاتك تجاه المدير المنتخب ايجابية فى الحالة الأولى، وسلبية فى الحالة الثانية .

وبالاجمال ، فانك تعرف الآن انك تعبر عن اتجاهاتك بثلاثة أرقام ترتبط حاور التقييم والقوة والحركة. كما أنك تعرف الآن أيضا أى من المحورين الآخرين (القوة أو الحركة) يعتبر أكثر أهمية لك حينما تضطلع بعملية التقييم .

٤ ـ المقاييس غير المباشرة

تتميز هذه المقاييس بقدرتها على قياس اتجاهات الأفراد دون اشعارهم أنهم وضع اختبار ، وبالتالى يصبح من الممكن تجنب أى تشويه قد يتعمدونه حين تعبير عن اتجاهاتهم ، بعكس الحال حين استخدام الأساليب المباشرة .

هناك مايسمى بالمقاييس الاستقرائية Projective Measures والتى تستخدم القياس غير المباشر لاتجاهات الأفراد . وهذه المقاييس شائعة الاستخدام وخاصة دراسات الشخصية ، حيث تعتمد على تفسير الباحث لاستجابات الأفراد للمواقف

الغامضة أو غير المحددة Unstructured . وتعتبر الصور الغامضة من الأدوات الشائعة الاستخدام فى هذا الصدد ، والتى عادة ما يقوم كل فرد بتفسيرها بطريقة مختلفة . والافتراض الأساسى هنا هو أنه إذ تكرر اعطاء نفس التفسير بواسطة فرد ما ، فان هذا الاتساق فى التفسير لا يرجع إلى شىء محدد فى الصورة وإنما يرجع إلى ميول الفرد ذاته . وهذا افتراض له ما يبرره إذا ما أخذنا فى الاعتبار عملية الادراك .

وهناك مقياس آخر يدعى مقياس اختيار الخطأ Error Choice Measure. ويعتمد هـــذا المقياس على تعمد ادخال معلومات خاطئة ثم استنتاج اتجاهات الأفراد من واقع اختيارهم لهذه المعلومات الخاطئة. فى الدراسة التى قام بها هاموند Hammond [1] لدراسة الاتجاهات حيال العمال النقابيين ، قام بوضع عـــدة عناصر ، بحيث تسمح للفرد باختيار احدها كاجابة صحيحة . وقد كان أحد هذه العناصر كالآتى ، تبلغ عدد أيام العمل المفقودة نتيجة لاضرابات العمال فى الفترة من يناير إلى يونيو (١) ٣٤ر٥ مليون يوم ، (٢) ٩٧ر٦ مليون يـــوم . وقد أعطيت هذه المعلومات لمجموعتين من الأفراد ، تمثل الأولى عـــددا من رجال الأعمال ، فى حين تمثل الثانية عددا من العاملين بإحدى النقابات العمالية . ولقد دلت النتائج على أن هناك اختلافا جوهريا فى اختيار المعلومات الخاطئة بواسطة كل مجموعة . فقد وجد أن العاملين بالنقابة كانوا أكثر ميلا إلى اختيار الرقم الذى يعضد النقابات العمالية (٣٤ر٥ مليون يوم) ، فى حين أن رجال الأعمال

---

(1) Hammond, K. R., Measuring Attitudes by Error Choice, An Indirect Method, Journal of Abnormal Social Psychology. Vol-43, 1948, pp. 38-48

كانوا أكثر ميلا إلى اختيار الرقم الذى لا يعضدها (٩٨٫٦ مليون يوم) ، هذا مع العلم بأن كلا الرقمين خطأ ، وأن كل منهما يبعد عن الرقم الحقيق بنفس القدر، ولكن فى اتجاه مضاد .

بصفة عامة ، فان هذه المقاييس لم ينتشر استخدامها انتشارا كافيا يسمح بالحكم على مدى دقتها بالمقارنة بالمقاييس المباشرة .

قياس مكون الميل السلوكى

هناك عدة مقاييس تستخدم لقياس الميل السلوكى، وفيما يلى شرح موجز لبعضها.

مقياس بوجاردس Bogardus

استطاع بوجاردس(١) أن يتوصل إلى مقياس لقياس الميول السلوكية للافراد تجاه مختلف الجنسيات ، حيث يتم ترتيب الميول السلوكية وفقا لعامل « الهوة الاجتماعية » Social Distance . يقوم الباحث بتقديم قائمة تحتوى على جنسيات مختلفة ويطلب من كل فرد أن يوضح ما إذا كان يود أن :

يتزوج من أحد أفراد تلك المجموعة (الجنسية)
يتخذ أفراد هذه المجموعة كأصدقاء مقربين
يتخذ أفراد هذه المجموعة كجيران له
يعمل معهم فى نفس المكان
يتجاذب أطراف الحديث معهم
يقدموا إلى الوطن كزائرين فقط
يرحلوا من الوطن

---

(1) Bogardus, E.S., Measuring Social Distance Journal of Applied Sociology Vol. d, 1925, pp. 299-308.

يلاحظ القارىء أن هذه العبارات مرتبة ترتيبا تنازليا ، بحيث تزداد الحظوة الاجتماعية كلما اقتربنا من القاعدة . ويمكن هذا المقياس من دراسة الاتجاهات تجاه جنسية واحدة ، كما أنه يمكن من عمل الدراسات المقارنة عن اتجاهات الأفراد حيال مختلف الجنسيات .

مقياس ترياندس[١] :

يتعبر هذا المقياس بمثابة مقياس عام يهدف إلى قياس الميول السلوكية للأفراد حيال أى فرد أو أية مجموعة منهم . ويتطلب هذا المقياس ضرورة وضع وصف للفرد المراد الحكم عليه، أى قياس اتجاهات الآخرين حياله فى أعلى نموذج القياس، ويطلب من أفراد للدراسة ابداء ميولهم السلوكية تجاهه بالاستجابة لمجموعة من المقاييس تمثل نماذج مختلفة من الأنماط السلوكية الاجتماعية . ولقد قام ترياندس وفاسيليو وناسياكو بدراسة عدد من القوميات واعداد عدة قوائم (قائمة لكل قومية) ، جاءت كل منها متضمنة لعشرة آلاف نمط سلوكى تقريبا، وقد أخضعت هذه المجموعة الهائلة من الأنماط السلوكية لعدة تحليلات احصائية ، حتى أمكنهم التوصل إلى قائمة واحدة نمطية تحتوى على عشرين نمط سلوكى فقط ، بحيث يمكن استخدامها لدراسة الميول السلوكية فى أى قومية . يبين الشكل التالى الأنماط السلوكية والمقاييس المرتبطة بها .

يتضح من هذا الشكل ان جميع الأنماط السلوكيه تعكس خمسة أنماط أساسية للسلوك وهى ، الاحترام ، التزاوج ، الصداقة ، الحظوة الاجتماعية ، والتسيد، حيث أثبت التحليل الاحصائى أن هذه الأنماط السلوكية الخمسة منفصلة عن بعضها البعض Uncorrelated .

---

(1) Triandis, et. al., 1968. op. cit.

الملاحظة :

يمكن أيضا استنتاج سلوك الفرد من واقع ملاحظتنا لدرجة الاتساق فى سلوكه تجاه المواقف المتشابهة . إلا أن ذلك لا يعنى أن هذا الاستنتاج دقيق بالضرورة، ذلك أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لعوامل مختلفة منها اتجاهاته . وبالتالى ، إذا لم نستطيع التحكم فى آثار العوامل الأخرى ، فقد يكون من الصعوبة بمكان ، ان لم يكن من الخطأ ، محاولة تفسير الاتساق أو عدم الاتساق فى سلوك الفرد وربط ذلك باتجاهاته .

كلمة عامة عن المقاييس :

بالرغم من المحاولات الكثيرة والمتجددة التى يضطلع بها الباحثون من أجل التوصل إلى مقاييس أفضل للاتجاهات ، إلا أن هناك الكثير من القيود التى تفرض نفسها على تلك المقاييس بصفة عامة وعلى المقاييس المباشرة بصفة خاصة بحيث قد تؤدى إلى تشويه النتائج النهائية . وترجع هذه القيود لعدة أشياء منها (١) أن الفرد قد يميل إلى تشويه استجاباته بحيث تصبح مقبولة من الناحية الاجتماعية ، (٢) كما أن الفرد قد يميل إلى الموافقة على العبارات الغامضة Acquiescence Responses ، (٣) كذلك فقد تختلف استجابة الفرد لنفس المضمون، اذا اختلفت طريقة تركيب العبارة ، وهذا هو ما يعبر عنه بالتحيز اللغوى Semantic Bias ، (٤) وأخيرا فان البعض قد يتصف باستعداد ايجابى للاستجابة، أى الميل الى الموافقة على العبارات

نموذج مقياس الميل السلوكى

وصف الشخص (يشمل الجنسية ، العمر ، والمهنة)

would		would ont	
سوف	أعجب بأفكار هـــذا الشخص	سوف لا	الاحترام
سوف	أعجب بطبيعة هذا الشخص	سوف لا	
سوف	أسأل هذا الشخص عن رأيه	سوف لا	
سوف	أتعلم بمساعدة هذا الشخص	سوف لا	
سوف	أتزوج هذا الشخص	سوف لا	التزاوج
سوف	أقع فى حب هذا الشخص	سوف لا	
سوف	أتقابل مع هذا الشخص	سوف لا	
سوف	أقيم علاقات مع هذا الشخص	سوف لا	
سوف	أكون شريكا لهذا الشخص فى الالعاب الرياضية	سوف لا	الصداقة
سوف	أتناول الطعام مع هذا الشخص	سوف لا	
سوف	أتحدث مع هذا الشخص	سوف لا	
سوف	أقبل هذا الشخص كصديق قريب	سوف لا	

تابع شكل رقم (١٠)

سوف	أبعد هذا الشخص من الحى الذى أقطن فيه	سوف لا	
سوف	أمنع هذا الشخص من التصوت فى الانتخابات	سوف لا	
سوف	أقبل الزواج من هذا الشخص لانتمائه لى	سوف لا	لدوة الاجتماعية
سوف	أدعو هذا الشخص إلى النادى	سوف لا	
سوف	أعامل هذا الشخص كمرؤوس	سوف لا	
سوف	أصدر أوامرى إلى هــــذا الشخص	سوف لا	التسيد
سوف	أطيع هذا الشخص	سوف لا	
وف	أنتقد أعمال هذا الشخص	سوف لا	

الايجابية التكوين ، كما أن البعض الآخر قد يتصف باستعداد سلبي للاستجابة ، أى الميل إلى الموافقة على العبارات السلبية التكوين .

لذلك فان أى مقياس يجب أن يتوافر فيه شرطان ؛ الصدق Reliabilty والدقة Validity حتى يمكن استخدامه فى الدراسة . يقصد بالصدق مدى خلو النتائج من أخطاء القياس، وبالتالى فهو تعبير عن مدى امكان الاعتماد على صحتها. وهذا يعنى أن النتائج التى يتم التوصل اليها يجب أن تتصف بالثبات والاستقرار سواء استخدم هذا المقياس أكثر من مرة أو على فترات زمنية متباعدة مع نفس المجموعة ، أو سواء استخدم مرة واحدة مع أكثر من مجموعة لقياس نفس الشيء. ومما يجب ملاحظته أن جميع المقاييس تتضمن بعض الخطأ إلا أنها قد تتفاوت من حيث كمية الأخطاء التى تتضمنها ، وهذا هو الفارق بين المقياس الجيد والمقياس غير الجيد .

أن المقياس الذى قد يكون صادقا Reliable قد لا يكون بالضرورة دقيقا Valid ، ذلك أن الدقة هى تعبير عن مدى ارتباط المقياس بما يجب أن يقاس . فالمقياس الذى يصلح لقياس ظاهرة ما ولا يصلح لقياس ظاهرة أخرى ، يكون دقيقا فى الحالة الأولى وغير دقيق فى الحالة الثانية . فاذا كان المقياس دقيقا ، فان ذلك يستتبع بالضرورة أن يكون صادقا ، أما العكس فليس بالضرورة صحيحا.

بقيت نقطة أخيرة وهى أنه من الضرورى على الباحث استخدام مقاييس متعددة لقياس نفس الشيء ، حتى يمكن التثبت من دقة النتائج المحققة أو لاستبعاد تلك المقاييس التى يثبت عدم صلاحيتها للاستخدام .

الفصل الثانى عشر

نظريات الدافعية

مقـــدمة

لم تظهر معظم نظريات الدافعية إلا حديثا ؛ حيث كان المفهوم السائد لها من قبل هو مفهوم الرجل الاقتصادى The Economic man Concepr ، الذى يسعى دائما إلى تعظيم الأشياء المادية فى حياته . أن تطبيق هذا المفهوم فى الصناعة يعنى أن الدافعية ترتبط أساسا بالحصول على الأجور والمرتبات وملحقاتها وكذلك ضرورة توفير ظروف العمل المادية الأخرى مثل الاضاءة والتهوية وساعات العمل المناسبة وفترات الراحة ... إلى آخره . وبالتالى فان العامل يكتسب اتجاهات ايجابية تجاه عمله إذا استطاع الحصول على هذه الماديات ، كما أنه يكتسب اتجاهات سلبية تجاه عمله إذا لم يستطع الحصول عليها ، أو إذا لم يستطع الحصول عليها بالقدر الكافى . ولقد كان فردريك تيلور Fredric Taylor الذى اقترنت حركة الادارة العلمية باسمه The Scientific management msvement من الأوائل الذين حاولوا وضع مفهوم الرجل الاقتصادى والذى ينطوى على فكرة العقلانية Rationality موضع التنفيذ حين قام بالعديد من الدراسات فى مصنع بيت لحم للصلب بالولايات المتحدة والتى استهدفت رفـــع الانتاجية . ويمكن تلخيص فلسفة تيلور كالآتى ؛ « بما أن العامل رجل اقتصادى لذلك فان جميع قراراته تتسم بالعقلانية ، وهذا يعنى أن مايدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادى من ورائه . لذلك فاذا كان بالامكان العمل على زيادة انتاجية هذا

العامل وربط هذه الانتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية ، فانه يمكن زيادة دافعه على العمل ، بل والتحكم فيه . وانطلاقا من هذه الفلسفة قام تيلور بدراسة أسلوب العمل واجراءاته مستخدما فى ذلك أدوات دراسة الوقت والحركة حتى يستطيع التخلص من جميع الحركات غير الضرورية التى يقوم بها العامل أثناء أدائه لعمله ، وحتى يمكنه تبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن مطبقا فى ذلك مبدأ التخصص الدقيق ، وحتى يمكنه الاقلال من الوقت المطلوب للتـــدرب على أداء العمل . وبعد الانتهاء من اعادة دراسة الأعمال ، فانه يجب توقيتها توقيتا سليما ، وبذلك تصبح مقياسا دقيقا لانتاجية العامل . وقد نجح تيلور فى تحقيق كل ذلك، كما أنه استطاع أيضا أن يربط الانتاجية بنظام تشجيعى الأجور ، وقد حدث بالفعل أن زادت الانتاجية زيادة كبيرة ، وكذلك الأجور ، وإن كانت نسبة الزيادة فى الأجور أقل من نسبة الزيادة فى الانتاجية ، فماذا كانت النتيجة ؟ كانت النتيجة أن تقدمت النقابات العمالية بشكوى ضده للحكومة الفيدرالية التى قامت بدورها بعقد جلسة استماع لسماع أقواله . وقد كان مضمون الحجج التى ساقتها النقابات العمالية ضده هى :

١ — أن أسلوب عمل تيلور ينطوى على الخداع ، ففى حين ارتفعت انتاجية العامل إلى ثلاثة أضعافها تقريبا ، إلا أن أجره زاد بنسبة ٧٠٪ تقريبا من أجره السابق فقط

٢ — أن العدالة لاتقتضى ضرورة وجود أنظمة تشجيعية للأجور فقط ، بل ضرورة التوفيق بين حد أدنى مقبول للأجور من ناحية ونظام عادل تشجيعى للأجور من ناحية أخرى.

٣ — أن فلسفة تيلور تبنى على فكرة أساسية وهى أن العامل لايختلف عن

الآلة التى يعمل عليها ، وهذا هو ما لا يقبله العامل نفسه . وبالتالى فان الأجور وماقى حكمها ليست هى كل شىء فى حياته ، وهذا هو الفارق بين الانسان كآلة والانسان كبشر .

وبغض النظر عن من هو المخطىء ومن هو المصيب ، فقد كانت فلسفة الرجل الاقتصادى هى صلب مفهوم الدافعية الذى ساد منذ بداية هذا القرن .

وفى عام ١٩٢٧ ولمدة أعوام متصلة قام التون مايو Elton mayo وزملاؤه باجراء دراسة فريدة من نوعها فى مصانع هوثورن باحدى ضواحى مدينة شيكاجو بالولايات المتحدة . فقد كانت إدارة هذه المصانع تعانى من ظاهرة خطيرة وهى « تقييد العمال لانتاجهم » . لذلك قامت إدارة الشركة بدعوة مايو وزملائه بجامعة هارفارد لدراسة هذه المشكلة والعمل على حلها . وباختصار شديد بدأت هذه الدراسات بداية كلاسيكية « وفقا لمفهوم الرجل الاقتصادى » حيث حاول الباحثون معرفة أسباب نقص الانتاج من خلال دراسة العلاقة بين الانتاجية من ناحية وظروف العمل المادية مثل الأجور ، الاضاءة ، أيام العمل ، فترات الراحة من ناحية أخرى . وقد أثبتت العديد من التجارب التى أجريت بمعرفة الباحثين عن عدم وجود علاقة بين كل منهما . وهنا كانت نقطة التحول التى جعلت هذه الدراسة بمثابة إحدى العلامات المميزة فى علم النفس والاجتماع الصناعى؛ حيث قام الباحثون ، بغض النظر عن الافتراضات الكلاسيكية؛ بالبحث عن الأسباب الحقيقية التى أدت إلى تقييد الانتاج . وقد دلت النتائج النهائية على أن هناك تنظيما آخرا يسير جنبا إلى جنب مع التنظيم الرسمى ، إلا وهو « التنظيم غير الرسمى » . وعلى ذلك فان الاجور والمكافآت وظروف العمل المادية الاخرى لم تكن هى المحرك الأساسى لدوافع العمل ، بل كانت الرغبة فى تكوين

الجماعات غير الرسمية والانتماء اليها والالتزام بقيمها هى المحرك الأساسى لهـذه الدوافع . فاذا ماتعارضت أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف التنظيم الرسمى، وهذا شىء منطق ومتوقع ، برزت هذه الجماعة كمحدد أساسى لاتجاهات العاملين ومحركا لدوافعهم على العمل . نخلص من ذلك كله بالقول بأن دراسات هوثورن أبرزت مفهوم « الرجل الاجتماعى » The social man Concept . والذى يتناقض تماما مع مفهوم « الرجل الاقتصادى » .

وبانتهاء تجارب هوثورن بدأت الأفكار تتبلور بصورة أكثر انتظاما مستهدفة بذلك وضع نظريات أكثر وضوحا لمفهوم الدافعية . لقد سبق القول فى بداية هذا الباب أن الدافعية هى انعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله ، وعلى ذلك فانه يمكن تقسيم هذه الاتجاهات إلى اتجاهات ايجابية وأخرى سلبية . ففى حين تعكس الأولى شعور العامل بالرضاء عن عمله ، فان الثانية تعكس الشعور بعدم الرضا أو الاستياء منه .

انتهجت الكتابات والدراسات فى ميدان الدافعية اطارين واضحين . تضمن الإطار الاول ضرورة توصيف الأفراد الراضين عن أعمالهم والأفراد المستائين منه وفقا لعدة خصائص مثل السن ، مدة الخـدمة ، النوع ، التعليم ، الذكاء ، الشخصية ، المهنة ، الدخل ، الوظيفة ، الحالة الاجتماعية ، عدد من يعولهم الفرد ، الأعمال السابقة ، المكانة الاجتماعية ، الجماعات التى ينتمى اليها الفرد ... إلى آخره . أما الإطار الثانى فقد اهتم بدراسة العوامل المرتبطة بالعمل والتى تؤثر على شعوره بالرضا / الاستياء ، والتى يمكن ايجازها فيما يلى :

١ ـ النواحى الداخلية المرتبطة بالعمـــل ذاته :

ملائمة التدريب والاعداد والقدرات من ناحية والعمل من ناحية أخرى

ملائمة العمل لطموح الفرد

توافر الفرصة على التعلم واكتساب المهارات

الشعور بالفخر حين الانجاز وبارتفاع المكانة بين الزملاء

الاعتراف والتقدير والشهرة

احـــترام الذات

الشعور بأداء خدمة عامة لأفراد المجتمع

الشعور بخدمة الشركة ذاتها

توافر فرص الاتصال بالغير

توافر فرص الاتصال بادارة الشركة

توافر الحرية والاستقلال فى العمل واتخاذ القرارات

وجود تحديد واضح لأهداف العمل وواجباته

توافر الفرصة للعمل الخلاق وللتعبير عن الذات

توافر الفرصة للمشاركة مع الآخرين فى اتخاذ القرارات

وجود سلطات ومسؤوليات مرتبطة بالعمل

توافر الفرص للانطلاق

انطواء العمل على عنصر التحدى

انطواء العمل على عنصر الاثارة

التخصص

السهولة

توافر فرص السفر والنقل

تأثير العمل على الصحة العامة

توافر عنصر المغامرة

القلق والضغوط التى ينطوى عليها العمل

كمية العمل ودرجة روتينيته

متطلبات عامل السرعة فى أداء العمل

الواجبات غير المستساغة

المظهر الخارجى للعمل واستساغة الآخرين له

٢ — الإشـــراف :

التعاطف والعـــدالة

الدبلوماسية والتسامح

التقييم الموضوعى لأداء المرؤوسين

إعطاء المعلومات المتعلقة بالتقدم فى العمل

التقدير والمديح

الجدية

الوفاء بالعهود

التعاون

التشجيع

المقدرة على فهم الآخرين

المقدرة على معالجة الآخرين

اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات

درجة اجتماعية المشرف

تواجد المشرف حين الحاجة إلى رأيه وخبرته

ولاء المشرف للعمال

توكيل السلطة

طريقة النقد

أسلوب الانضباط

الاتساق في اصدار الأوامر

المقدرة الفنية المرتبطة بالعمل

٣ — ظـــروف العمـــل :

- نظافة مكان العمـــل
- درجة جاذبية كل ما يحيط بمكان العمل
- توافر ما هو مطلوب من العدد والآلات والامدادات
- الحالة التشغيلية للعدد والآلات
- درجة الحرارة والتهوية
- الدخان ، الضوضاء ، السخونة ، والروائح
- اشتراطات الأمن
- الموسيـــق
- التسهيلات الخاصة بالملاعب والنوادى ودور السينما والمسرح والمطاعم
- الامكانيات الطبيـــة
- الموقع الجغرافى لمكان للعمل
- ســـاعات العمـــل

٤ — الأجـــور :

- مستوى الأجر / المرتب وملحقاتها
- المشاركة فى الأرباح
- التعديلات المالية
- العلاوات الدورية
- كفاية الأجر / المرتب لحياة كريمة
- العدالة فى أنظمة الأجور / المرتبات

د ـ فرص الترقى :

- الترقى على أساس الكفاءه
- الترقى على أساس الأقدمية
- التنمية الذاتية « اكتساب الخبرات»
- المزايا الاقتصادية المرتبطة بالترقى
- المزايا الاجتماعية المرتبطة بالترقى
- علاقة الترقى بالطموح الفردى
- الترقى من الداخل
- سياسات الترقيه بصفة عامه .

٦ ـ الاستقـــرار :

- دوام العمالة واستقرارها
- استقرار الشركة
- الأقـــدمية
- شعور الشركة بقيمة الفرد
- الشعور بالانتماء الى مهنة ما
- فرص التعليم
- العوامل الخارجية المؤثرة على الاستقرارمثل الضغوط السياسيةوماشابه ذلك

٧ـ الادارة :

ـ اتجاهات الادارة حيال العاملين ومدى تعاونها مع ممثليهم
ـ ورغبـــة الشركة فى الانفاق على الفرق الرياضية والملاعب والاسكان وكافه التسهيلات الأخرى .

ـ عدالة الادارة ونواياها تجاه العاملين

ـ سياسات الشركة وإجراءاتها

ـ الشعور بالفخر تجاه الشركة ومنتجاتها

ـ البرامج التدريبيه

ـ قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها

ـ هيكل التنظيم

ـ سمعـــة الشركة

ـ العلاقات العامة بين الشركة والأطراف المعنية

ـ القدرة على التنبؤ والتخطيط

٨ ـ النواحى الاجتماعية للعمل :

ـ طبيعة العلاقات بين العاملين داخل الشركة وخارجها

ـ التغصيـــد الاجتماعى

ـ العلاقات الثنائيه بين العاملين

- مدى حركية الجماعات
- درجة التوازن فى تكوين فرق العمل
- الجهود الجماعية ودرجة التعاون
- حجم ووظائف جماعات العمل
- الشعور بالفخر للانتماء لجماعة ما
- الشعور بالفخر لانجازات الجماعة
- العلاقات داخل الادارة وبينها وبين الادارات الأخرى
- سمعة القسم أو الادارة .
- التميز .

٩ - الاتصالات :

- المعلومات المتعلقة بأيه تطورات قد تحدث
- المعلومات المتعلقة بأهداف الشركة
- المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد واجراءاتها
- المعلومات المتعلقة بخطوط السلطة
- نظام الاقتراحات
- وضوح التعليمات الارشادية
- التقارير السنوية

- مطبوعات الشركة (جريدة ، مجلة .. الخ)

١٠ - المـــزايا :

- اشتراطات انهاء الخدمة
- اشتراطات مواجهة الحالات الطارئة (مرض ، حوادث .. الخ) .
- الاجازات والعطلات الرسمية وما فى حكمها

ويوضح جدول رقم (٧) طبيعة العلاقة بين هذه المجموعات العشره من العوامل المرتبطه بالعمل وبين الشعور بالرضاء / الاستياء من العمل(١) .

1 — Herzberg, F , Mausner. B ; and Peterson, R., Job Attitudes, Review of Research and Opinion, Psychological Servico of Pittsburgh, Pittsburgh· 1957, P. 72.

جدول رقم (٧)

الاهمية النسبية للعوامل المرتبطة بالعمل فى علاقتها بالرضاء / الاستياء من العمل

العامل	ترتيب الاهميه	درجة المساهمة فى الشعور بالرضاء الاستياء
١ ـ النواحى الداخليه	الخامس	يساهم فى احداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء .
٢ ـ الاشراف	السادس	يساهم مساهمة كبيره فى احداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء
٣ ـ ظروف العمل	التاسع	يساهم مساهمة قليلة فى احداث كل من الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء
٤ ـ الاجور	الرابع	يساهم بدرجة أكبر فى احداث الشعور بالاستياء وبدرجة اقل فى احداث الشعور بالرضاء .
٥ ـ فرص الترقى	الثالث	يساهم بدرجة أكبر فى احداث الشعور بالاستياء وبدرجة أقل فى احداث الشعور بالرضاء .
٦ ـ الاستقرار	الأول	يساهم بدرجة أكبر فى احداث الشعور بالرضاء وبدرجة أقل فى احداث الشعور بالاستياء .
٧ ـ الادارة	الثانى	يساهم بدرجة أكبر فى احداث الشعور بالرضاء وبدرجة أقل فى أحداث الشعور بالاستياء .
٨ ـ النواحى الاجتماعية	السابع	يساهم مساهمه كبيرة فى احداث الشعور بالرضاء والاستياء .
٩ ـ الاتصالات	الثامن	يساهم فى أحداث الشعور بالاستياء .
١٠ ـ المزايا	العاشر	لايؤثر على أى من الشعور بالرضاء أو الشعور بالاستياء .

لايتسع المكان هنا بطبيعة الحال لعمل حصر كامل لكل ماكتب عن موضوع الدافعية ، إلا أنه نظرا لأهمية هذا الموضوع فاننا سوف نحـــاول اعطاء تغطية شامله إلى حدما لبعض نظريات الدافعية وكذلك لبعض الدراسات الميدانية الهامه

نظـــرية تدرج الحاجات

قدم ابراهام ماسلو(١) نظريته المعـروفة باسم « نظرية تدرج الحـــاجات » The Need Hierarchy Theory of motivation فى عام ١٩٤٣، والتى تعتبر بحق نقطه البداية المنظمة لدراسة موضوع الدافعية . وفيما يلى المعــــالم الاساسية لهذه النظرية .

١ ـ تنقسم أهـــداف الفرد الى خمسه حاجات أساسية هى ، الحـــاجات الفسيولوجية ، حاجات الاستقرار ، الحاجة الى الحب « الحاجات الاجتماعية » ، الحاجة الى احترام الذات ، والحاجة الى تحقيق الذات .

تعتبر الحاجات الفسيولوجية نقطة البـداية فى نظرية الدافعيـــة ، وهى تلك الحاجات التى تتعلق بالمأكل والمشرب والحاجه الى النوم الى آخر تلك القائمة التى لاتنتهى . وتعتبر هذه الحاجات أقوى مجموعات الحاجات جميعا . وهذا يعنى أن الفرد الذى يفتقد كل شىء فى حياته، تتبلور دوافعه أساسا فى الحاجات الفسيولوجية دون غيرها من الحاجات ، كما أن سلوكة يوجه نحو محاولة أشباعها أيضا .

أما حاجات الاستقرار فهى تلك الحاجات التى تنمو مع الفرد منذ الصغر ويمكن ملاحظتها بسهولة فى سلوك الاطفال جميعا وبالنسبة للبالغين أيضا حيث تتمثل هذه الحاجات

(1) Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation, psychological Review, 1943, 50. PP. 370-396.

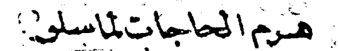
فى العديد من الأشياء مثل الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافى والحماية الكافية الآن وفى المستقبل ، الرغبة فى ادخار بعض المال، والرغبة فى الحصول على الأنواع المختلفة للتأمين مثل التأمين ضد البطالة والشيخوخة والعجز والتأمين الطبى . كذلك تعكس حاجات الاستقرار الرغبة فى تنظيم العالم الذى يحيط بالفرد حتى يسهل عليه تفهمه والتنبؤ به ، ولذلك فهى تعكس الميل الفردى نحو اعتناق دين معين وفلسفة محددة فى الحياة أيضا .

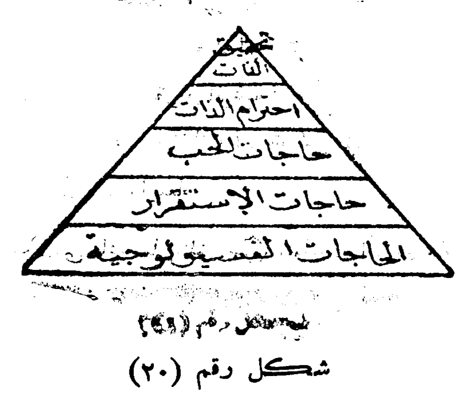
أما حاجات الحب والتى عادة ما يطلق عليها الحاجات الاجتماعية فانها تعكس الحب والتعاطف والانتماء فى علاقة الفرد بغيره ولاشك أن عدم توافر هـــذه الحاجات قد يؤدى إلى نوع من الخلل فى قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع الذى يعيش فيه .

وبالنسبة لحاجات احترام الذات فهى تلك الحاجات التى تعكس رغبة الفرد فى الحصـــول على احترام الغير له بصورة مستمرة ، كما تعكس رغبته فى احترام الآخرين أيضا . ومثل هذا الاحترام يجب أن ينبنى على قدرة الشخص على الانجاز وكسب احترام الغير له . هذا ويمكن تقسيم هذه الحاجات إلى قسمين، حيث يرتبط القسم الأول بالرغبة فى القوة والإجادة ، والثقة بالنفس ، والاستقلال والحرية ، أما القسم الثانى فيرتبط بالرغبة فى اكتساب تقدير الآخرين واعترافهم .

وأخيرا ، فان الحاجة إلى تحقيق الذات تعكس رغبة الفرد فى تحقيق كل ما يتفق مع قدراته، أى الرغبة فى أن يصبح الفرد ما يريد أن يكونه وما يمكنه أن يكونه .

٢ — ترتبط هذه الحاجات الأساسية ببعضها البعض ، وبالتالى فانه يمكن ترتيبها فى صورة هرم متدرج تمثل قاعدته الحاجات الأقوى وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة كما فى الشكل رقم (٢٠) . ووفقا للنظرية فان الحاجة الأكثر قوة





شكل رقم (٢٠)

سوف تقوم بتجنيد جميع طاقات الفرد وتنظيمها وتوجيهها نحو اشباع هذه الحاجة ، وهذا يعنى انكار باقى الحاجات الأخرى « الأقل قوة » .

وحينما يتم اشباع حاجة ما اشباعا كليا أو ما يقرب من الاشباع الكلى فانها تتلاشى وتحل محلها الحاجة التالية «أى الحاجة التى تليها فى القوة» ، وهكذا يتدرج الفرد من مستوى إلى آخر ابتداء من قاعدة الهرم حتى قمته . أى أن الفرض الأساسى هنا هو «أن الحاجة المشبعة ليست دافعا» . وبالرغم من وجود درجة من الأشباع الجزئى وعدم الاشباع الجزئى لجميع حاجات الفرد فى المجتمع الذى نعيش فيه الآن، إلا أن ذلك لا يعنى أن هناك تداخلا فى الاشباع بين المستويات المختلفة للحاجات، والدليل على ذلك أنه كلما ارتقى الفرد سلم الحاجات كلما كانت درجة عدم اشباع الحاجات التى يرتقى إليها واضحة تماما .

٣ — ان أى محاولة للحد من اشباع هذه الحاجات الأساسية أو لتقويض الاركان التى يرتكز عليها اشباعها هى بمثابة تهديد سيكولوجى للفرد قد يؤدى إلى الكثير من الأمراض النفسية .

بعض خصائص الحاجات الأساسية(١) :

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فقد أورد ماسلو فى نظريته بعض الخصائص التى تتصف بها الحاجات الأساسية ، والتى يمكن ايجازها فيما يلى :

١ - درجة ثبات ، عدم مرونة ، التدرج الهرمى للحاجات

بالرغم مما يبدو على هذا الهرم من عدم مرونته ، إلا أنه ليس كذلك كلية . فبالرغم من قيام معظم الأفراد بترتيب حاجاتهم الاساسية وفقاً لهرم الحاجات السابق ذكره إلا أن هناك بعض الاستثناءات وهى :

أ — قد تكون حاجات احترام الذات أكبر أهمية من الحاجة إلى الحب بالنسبة لبعض الافراد ، وترجع هذه الرده الظاهرية فى التسلل الهرمى للحاجات إلى أن الفرد المحبوب غالبا ما يؤدى به هذا الشعور إلى اجتذاب احترام الآخرين وبالتالى تصبح الرغبة فى تحقيق احترام الذات وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها حيث يعمل الفرد على تحقيق ذاته من أجل الحصول على حب الآخرين وليس لكسب احترام الذات نفسه . أى أن هذه الردة فى التسلسل الهرمى للحاجات شيء ظاهرى وليس حقيقى .

---

(1) Ibid

ب ـ يتصف بعض الافراد بانخفاض مستوى طموحهم إلى الدرجة التي تفقد الواحد منهم رؤية الحاجات الاقل أهمية . فالفرد العاطل والذى لا يمكنه ايجاد أى عمل يتكسب منه ، قد يشعر بدرجة عالية من الرضاء طيلة حياته إذا ما استطاع أن يوفر لنفسه رغيف العيش فقط .

جـ ـ إذا ما حرم الفرد من عاطفة الحب في الاشهر الاولى من طفولته ، فانه قد يفقد الحاجة إلى الحب، وكذلك القدرة على منحه للاخرين طيلة عمره .

د ـــ إذا ما تعود الفرد على اشباع حاجة ما ولفتره طويلة ، فان ذلك قد يفقده الشعور بأهمية هذه الحاجه ، « فالشخص الذى لم يتصور جوعا لايقدر الآثار المترتبة على الحرمان من الطعام حق قدرها » . فاذا ماتملكته حاجة أخرى أعلى ، أى أقل أهمية من تلك الحاجة الاساسية المشبعة ، فانه يميل إلى الاعتقاد بأنهـا حاجة أساسية وقوية يجب اشباعها . وبالرغم من احتمال حدوث ذلك ، إلا أن مثل الفرد سوف يأتى عليه يوم يقوم فيه باعادة تقييم كل حاجة ، من حاجاته بحيث تأخذ الحاجة الاكثر أهمية دورها الطبيعى مرة أخرى وفقا لما سلو.

هـ ـ إذا تمسك الفرد بقيم ومعتقدات معينة تمسكا قويا ، فانه قمد يصبح على استعداد للتخلى عن كل شيء من أجلها . وبمعنى آخر فان الفرد الذى استطاع أن يشبع حاجاته الأساسية خلال حياته ، وخاصة فى سنوات طفولته الاولى ، فانه غالبا ما ينمى قوة غير عادية تجعله أكثر صلابة وقدرة على تحمل أى حرمان ينشأ عن عدم اشباع هذه الحاجات الآن وفى المستقبل . وقد يكون هناك تفسيرا آخرا لذلك مؤداه أن الفرد الذى حرم لفترة طويلة من اشباع احدى حاجاته الأساسية يكتسب صفة التعود على هذا الحرمان الامر الذى يفقده الشعور بأهمية هـــذه

الحاجة . وبغض النظر على أى التفسيرين أدق من الآخر ، فإن ذلك يتضارب مع التسلسل الهرمى للحاجات .

٢ - درجات الاشباع النسبية

قد تعطى هذه النظرية انطباعا معينا وهو أن هذه المجموعات الخمس من الحاجات إما أنها تشبه درجات السلم فى علاقاتها ببعضها البعض أو أنه لا توجد بينها أية علاقات على الاطلاق . فالقول مثلا أنه حينما يتم اشباع مجموعة ما من الحاجات ، فان المجموعة التالية تبرز لتحل محلها قد يعطى انطباعا خاطئا بأن المجموعة الأولى من الحاجات يجب اشباعها كلية (١٠٠٪) قبل ظهور المجموعة التالية . وواقع الأمر ، هو أن الفرد العادى فى مجتمعنا يحصل على اشباع جزئى ، وبالتالى على حرمان جزئى ، لجميع حاجاته الأساسية فى نفس الوقت . وعلى ذلك فاذا نظرنا إلى هرم الحاجات فانه يمكن القول بأن الفرد العادى يشبع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٨٥ ٪ ، وحاجات الاستقرار بنسبة ٧٠٪ . والحاجات والاجتماعية بنسبة ٥٠ ٪ ، وحاجات احترام الذات بنسبة ٤٠ ٪ ، وحاجات تحقيق الذات بنسبة ١٠٪ .

٣ - درجة عمومية الحاجات

لاشك أن كل بيئة تختلف عن الأخرى من حيث مضمون الدافعية لافرادها . إلا أن التعمق فى هذه الاختلافات سرعان مايظهر أن مثل هذه الاختلافات سطحية وأن الأفراد بغض النظر عن الحضارات التى ينتمون اليها تجمعهم عوامل مشتركة كثيرة . وعلى ذلك فان تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة مجموعات أساسية تقسيم

يأخذ فى الاعتبار جميع هذه العوامل المشتركة بين البشر، بحيث تقرب النظرية إلى أن تكون نظرية عالمية ، دون الادعاء بأنها كذلك .

٤ ـ تعدد الدوافع وعلاقتها بالسلوك

لايتحدد سلوك الفرد بأحد الحاجات الاساسية له فى لحظة زمنية معينة ، وإنما يتحدد بمجموعة منها ، إن لم يكن جميعها ، فى ذات الوقت . وهذا يفسر القول بأن السلوك هو ظاهرة يحكمها العديد من الدوافع ، فتناول الطعام كنمط سلوكى مثلا قد يتم طلباً للراحة «حاجة» أو لملأ المعدة «حاجة أخرى» .

٥ ـ الأهداف كمحـــور اساسى

ان المبدأ الأساسى الذى تنبنى عليه هذه النظرية لايقوم على محاولة التفرقة بين السلوك المحفز والسلوك المحبط، وإنما على الأهداف المرتبطة بالسلوك .

٦ ـ الإنسان كمحور أساسى

بعكس الحال كما فى الكثير من المجالات السيكلوجية المختلفة ، مثل نظريات التعلم ، حيث يبدأ التركيز على الحيوان أولا ثم الإنسان ثانيا ، فان هذه النظرية تركز على الإنسان كمحور أساسى لها ، ذلك أنه ليس من الضرورى دراسة دوافع الحيوان حتى يمكن تفهم دوافع الإنسان .

بعض الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات

هناك بعض الاشياء التى تؤخذ على نظرية تدرج الحاجات لماسلو وهى :

١ ـ لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيم منمق ومنطقى للحاجات الأساسية للفرد ، إلا أنها لم تعط اجابة شافية لجوهر عملية الدافعية . فقد افترضت النظرية

وجود علاقة بين الاشباع والدافعية ، ولكنها لم توضح كيف يمكن اشباع الحاجة ذاتها . وفي اعتقادي أن مشكلة الاشباع وبالتالي العلاقة بين الاشباع من ناحية والحاجات الاساسية من ناحية أخرى هي المحور الاساسي لأي نظرية للدافعية ، وان هذه النظرية لا يمكن أن تقوم على مجرد التعرف على الحاجات الاساسية وتقسمها إلى مجموعات ، وهذا ماسوف يأتي ذكره تفصيلا فيما بعد .

٢ ـ يعني التسلسل الهرمي للحاجات ضمنا أن الأفراد ، بغض النظر عن البيئات التي ينتمون اليها ، يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل منها بصورة متماثلة . فهل تتشابه حاجات تحقيق الذات لفرد في مجتمع ما مع فرد آخر في مجتمع آخر ؟ وهل تتشابه حاجات تحقيق الذات بين الافراد داخل البيئة الواحدة أو حتى داخل مكان العمل الواحد . ان مفهوم تحقيق الذات على سبيل المثال لاحد السعاة في شركة ماقد يختلف تماما عن مفهوم تحقيق الذات لرئيس مجلس ادارة نفس الشركة وان ماقد يسميه الأول تحقيقا لذاته قد يسميه الثاني شيئا آخرا (راجع الجـــزء الخاص بالادراك مرة أخرى) .

ومن ناحية أخرى فان تسلسل هذه الحاجات من الأكثر أهمية إلى الاقل اهمية كما ورد بالنظرية يعني مرة أخرى أن هناك تماثلا مفترضا في الادراك من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر ، وقد لا يكون ذلك صحيحا على الاطلاق ، أي أنه لا يمكن الادعاء بثبات التدرج الهرمي للحاجات . وقـــد يرد البعض قائلا أن ماسلو فطن إلى ذلك وأورد بعض الأمثلة الدالة على احتمال تغيير هذا الترتيب من فرد لآخر ، الا أن ذلك وإن بدا مقبولا على السطح ، الا أنه في واقعه أمر غير مقبول لعدة أسباب :

ـ أن ما أورده ماسلو جاء على سبيل الاستثناء فقط لا أكثر .

ـ اضف إلى ذلك أن هـذه الاستثناءات تعلقت بأناس مرضى نفسيا ، وهذا لاينطبق على المجتمع العادى محل البحث والدراسة .

ـ أن ماسلو أعطى بعض المبررات لبعض الاستثناءات التى عرضهـا وانتهى إلى القول بأن التسلسل الهرمى للحاجات ثابت وأن التغيير الذى تراه فى هـــذا التسلسل تغيير ظاهرى وغير حقيقى .

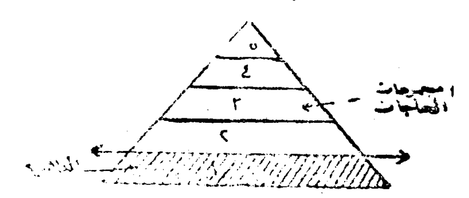
ـ ان الاستثناءات التى عرضها ماسلو جاءت فى اطار من الظروف غير العادية، وبالتالى فانه يصعب قبولها . مثـال ذلك الفرد الذى يحرم من الحب فى الأشهر الأولى من طفولتـــه ، أو الفرد الذى يتم حرمانه كليه من الطعـــام . . إلى آخـــره .

نخلص من ذلك كله إلى القول بأن الاستثناءات التى وردت بنظـرية ماسلو للحاجات لاتغير اطلاقا من المضمون الحقيقى لها وهو أن حاجات الأفراد يمكن تقسيمها بطريقة واحدة وأن العلاقة بين هذه الحاجات ثابته ومستقره . وهـذا يعنى ضمنا أن هناك تماثلا فى الادرك بين مختلف الأفراد ، وهو مالم نقبله.وتأييدا لذلك فاننا نجـد أن معظم الدراسات الميدانية الخاصة بموضوع الدافعيـة ركزت على دراسة مجموعات متجانسه من الأفراد مثل العمال ، الكتبه ، مشرفى الخط الأول أفراد الادارة التنفيذية وأفراد الاداره العليا . . وهكذا . وهذا يعنى بطريق غير مباشر أن هناك اختلافات فى الادراك ، ان لم تكن بين كل فرد وآخر فعلى الاقل بين كل مجموعة وأخرى من الأفراد ، فيما يتعلق بالأهمية النسبية لحاجاتهم الأساسية. وقد أكدت الكثير من هذه الدراسات صحة وجود هذه الاختلافات .

٣ - ان الفرض الأساسى للنظرية وهو أن الحاجة المشبعة ليست دافعا أمر يستحق وقفة طويلة فاذا كان هذا الفرض صحيحا ، فان ذلك يعنى بالتأكيد أن عملية الدافعية تسير بحركة افقية تشبه درجات السلم ؛ بمعنى أن المجموعة الأولى من الحاجات (وهى الاكثر أهمية) يجب أشباعها أولا قبل أن تبدأ المجموعة التالية فى الظهور لتأخذ مكانها كمحرك عام السلوك ، وهكذا حتى قمة الهرم . وهذا شيىء لايتفق ومنطق الواقع اذ أن الفرد ، أى فرد ، عادة ماتحفزه مجموعات كثيرة من الحاجات ان لم تكن جميعها فى نفس الوقت . ولنسأل انفسنا سؤالا بسيطا عما يحرك سلوكنا ، اليس هو الحصول على لقمة العيش والاستقرار فى العلاقات الاجتماعية مع الغير واحترام الذات وتحقيقها ! اذا فالدافعية وفقا لماسلو يمكن بلورتها بشكل صحيح لو تصورنا أنها لاتسير فى خط أفقى كدرجات السلم كما فى شكل رقم (٢١) ، ولكن فى خط مائل بحيث يتوقف اتجاه هذا الخط على أدراك

شكل رقم (٢١)

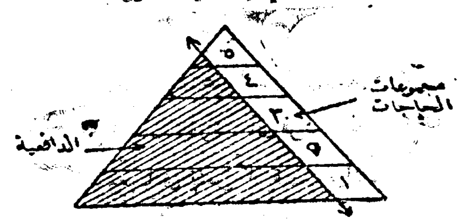
الدافعية وفقا لنظرية ماسلو



الفرد للأهمية النسبية لجميع حاجاته الاساسية . فاذا كانت حاجات القاعدة أكثر أهمية له من حاجات القمة ، يمكن تصور عملية الدافعية كما فى الشكل رقم (٢٢) .

شكل رقم (٢٢)

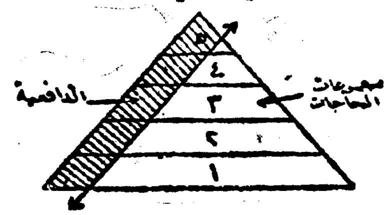
المتصور الصحيح للدافعية فى إطار نظرية ماسلو
حيث تزداد أهمية حاجات القاعدة



أما إذا كانت حاجات القمة أكثر أهميـة للفرد من حاجات القـاعـدة ، فان عملية الدافعية تبدو كما فى الشكل رقم (٢٣) .

شكل رقم (٢٣)

المتصور الصحيح للدافعية فى إطار نظرية ماسلو
حيث تزداد أهمية حاجات القمة



ويلاحظ على هـذه الأشكال أن المنطقة المظللة هى تعبير عن حجم قـوة الدافعية اجمالا (أى مقاسة بجميع مجموعات الحاجات) وكذلك تفصيلا (أى موزعة

على كل مجموعة من هذه المجموعات) . وهـذا يعنى أن الخط المـائل قد لا يكون بالضرورة خطاً مائلا وموازياً لأحد أضلاع الهرم ، بل قد يكون خطـــاً مائلا منكسراً وعند نقط مختلفة كتعبير عن عدم تساوى الأهمية النسبيـة لكل مجموعة من مجموعات الحاجات .

وبصفة عامة ، فاذا كانت حركة الدافعية حركة رأسية وليست أفقيــــة ، فان ذلك يعنى خطأ الفرض الأساسى للنظرية وحتى ماسلو نفسه ، كما سبقت الإشـارة ذكر أن الدافعية لا ترتبط بحاجة واحدة بل بمجموعة منها ، ان لم يكن جميعها ، وفى ذلك تناقض واضح مع الفرض المذكور . أما ماذكره ماسلو عن وجـــود اشباع جزئى لجميع حاجات الفرد العادى فهو صحيح إلا أن ذلك يعتبر تعبيراً عن الاشباع وليس عن الدافعية ، وقد سبق أن ذكرنا باقتضاب . وكما سيجىء ذكره تفصيلا فيما بعد ، فإن الدافعية شىء والاشباع شىء آخر .

ومن ناحية أخرى فان هذا الفرض الأساسى يعنى أن الاشباع ظاهرة مستقرة يمكن قياسها ، بدليل أن المجموعة التالية من الحاجات لاتظهر كمحرك أساسى للسلوك إلا بعد إشباع المجموعة السابقة . وهنا يثور تساؤل هام يتعلق بماهية الاشبـاع وكيفية قياسه . فاذا أخذنا الحاجة إلى الأكل كمثال ، فهل يعنى الاشباع تنـــاول عدد معين من الأرغفة أم يعنى تناول ألوان مختلفة من الطعام ، أو طالما أن أنواع الطعام لانهاية لها كما أن مذاق كل منها يختلف عن الآخر فإن اشباع هـذه الحاجة أمر لا نهاية له . وإذا أخذنا العمل وما يترتب عليه من تأمينات وضمانات للفرد كأحد حاجات الاستقرار فما هو العائد المـادى المرتبط بهذا العمل والذى يكون عنده الاشباع قد تم ! فطالما أن الغنى يزداد غنى عن رغبة ، إذاً فليست هنـــاك نهاية : وبالإجمال فإن الإشباع ظاهرة لها بداية ولكن ليس لها نهاية ، لأنها لاترتبط

بكمية الإشباع ولكن بكيفية الإشباع ، وأن ما يعتقده الفرد اشباعا شبه كامل الآن قد يعتبره حرماناً غداً ، وهكذا تستمر ظاهرة الإشباع فى حلقات متصلة لا تنتهى من الإشباع والحرمان ، وبالتالى فانه يصعب تماما قياسها . وإذا صح ذلك ، فانه لا يمكن التنبؤ بوقت ظهور الحاجة التالية بل أن هذه الحاجة قد لا تظهر على الاطلاق ، وفى ذلك دليل آخر على عدم صحة الفرض الأساسى الذى تقوم عليه نظرية تدرج الحاجات . وحتى اذا قال البعض أنه بالإمكان قياس درجة الإشباع عند لحظة زمنية معينة ، وإذا كانت هذه الدرجة عالية فان الحاجة التالية سوف تبرز لتحتل مكاناً هاماً فى الدافعية ، فان ذلك لا يضيف الشىء الكثير ، بل على النقيض من ذلك ، فقد يهدم النظرية ذاتها ؛ ذلك أن اكتشاف الفرد لعدم وجود الدرجة الكافية من الإشباع لحاجته الأولى فى فترة زمنية لاحقة ، سوف تجعله يرتد مرة ثانية إليها ، وبذلك يتأرجح الفرد صعوداً وهبوطاً بين الحاجات الأساسية الخمس ، وفى ذلك تناقض مع نظرية التدرج الهرمى للحاجات .

٤ ـ ونظراً لصعوبة ، بل واستحالة ، قياس درجة الإشباع التى يحصل عليها الفرد بصورة منتظمة ، فان وضع هذه النظرية موضع التطبيق العملى أمر غير ممكن .

بعض الدراسات الميدانية المرتبطة بنظرية ماسلو :

احتلت نظرية ماسلو للدافعية مكانة هامة الباحثين ، حيث اجتذبت أنظار الكثيرين منهم . وفيما يلى استعراض لبعض هذه الدراسات .

استناداً إلى نظرية ماسلو ، قام كلارك(١) بوضع أطار عام داخل جماعات

---

(1) Clrk, J V., Motivation in Work groups . A. Tentative view, Human Oragnizotion, Winter 1960-61, 19, 4. pp. 199-208.

العمل يوضح العلاقات بين الظروف البيئية المتعلقة بالعمل والدافعية والرضاء والآداء ومعدلات دوران العمل والغياب داخل جماعات العمل . ويوضح شكل رقم (٢٤) هذا الاطار العام والذى ينقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

١ ـ الظروف البيئية للعمل : وهى مجموعة ظروف العمل التى تؤدى إلى إشباع الحاجات أو عدم اشباعها .

٢ ـ الحاجات الأساسية : وهى تحقيق الذات ، المكانة الاجتماعية ، احترام الذات ، الانتماء ، الاستقرار .

٣ ـ الأداء ومعدلات دوران العمل والغياب .

فإذا نظرنا أفقياً إلى الجدول فاننا نلاحظ الآتى :

١ ـ ان الخانة رقم « » ترتبط بحاجات الاستقرار .

٢ ـ أن الخانات رقم « ٢ » ، « ٣ » « » ترتبط بالحاجة إلى الانتماء .

٣ ـ أن الخانة رقم « ٥ » ترتبط بالحاجة المتعلقة باحترام الذات .

٤ ـ أن الخانة رقم « ٦ » ترتبط بالحاجة المتعلقة بالمكانة الاجتماعية .

٥ ـ أن الخانة رقم « ٧ » ترتبط بحاجة تحقيق الذات .

٦ ـ أن جميع الخانات مرتبة بشكل يعكس التدرج الهرمى للحاجات .

إذا بدأنا من الخانة رقم « ١ » فمعنى ذلك أن جميع حاجات الفرد غير مشبعة بالتالى إن الحاجة الأكثر أهمية وهى حاجات الاستقرار تبرز فى الصورة أى يتم إثارتها ، ولكنها لم تشبع بعد ، لذلك فإنها تترك آثاراً إيجابية على الآداء ومعدلات دوران العمل والغياب ، وهكذا حتى تصل إلى قمه الهرم .

وليس هناك ذاع لمناقشه الآثار التى تتركها هذه الحاجات على الأداء ، ذلك أن الآداء وفقا للاطار العام الذى وضعناه فى بدايه هذا الكتاب يتأثر بعوامل عدة وليس بالحاجات فقط .

قام ليمان بورتر[1] Lyman Porter باجراء عدة دراسات مستخدما فى ذلك مفهوم التدرج الهرمى للحاجات فى محاولة لدراسة ادراك المديرين للخصائص السيكلوجية لأعمالهم . وقد قام بدراسة العلاقة بين بعض العوامل التنظيمية وهى المستوى الادارى فى التنظيم « إدارة تنفيذية ـ ادارة عليا » ، نوع العمل الادارى « تنفيذى ـ استشارى » ، حجم التنظيم « طويل ـ مسطح » من ناحية واتجاهات المديرين حيال أعمالهم أى إدراكهم لدرجة الاشباع المرتبطة بحاجاتهم ، وادراكهم لمدى شعورهم بالرضاء عن هذا الاشباع ، وادراكهم للأهمية النسبية لهذه الحاجات من ناحية أخرى .

---

(١) Porter, L. W., A Study of Ferceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management, Journal of Applied Psychology 1961, 45, pp. 1–10.

Porter, L. W., Job Attitudes in Manegemend : I – Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Lovel, Joumal of Applied Psychology, 1962. 46, pp. 375–384.

Porter, L. W., Job Attitudes in menegoment : II – Perceived Importance of Neada as a Function of Job Level, Journal of Applid Paychology, 1963. A, 47, pp. 141–148.

Perter, L W., Job Attitudes in managsmont : III – Percoived Deficiencies of Need fulfillment as a function of Line Vs. Staff Type of Job, Journal of Applied Psychologa, 1981 B, 47, pp. 267–275.

Portet, L. W., Job Attitudes in management : IV-Perceived Deficiencies in Need fulfillmgnt as a funetion of Size of Company, Journal of Applied Psychology, 1963, C. 47, pp. 385-387.

وقد استخدم بورتر حاجات الاستقرار ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، حاجات الاستقلال ، وحاجات الذات فى دراساته .

ويمكن تلخيص النتائج الأساسية لهذه الدراسات فيما يلى :

١ - يبدو أن المستوى الادارى فى التنظيم عامل فى تحديد درجة اشباع الحاجات ، فكلما ارتفع هذا المستوى كلما زادت درجة اشباع حاجات تحقيق الذات ، والعكس صحيح .

٢ - كلما ارتفع المستوى الادارى للمدير كلما زادت درجة رضائه المرتبطة باشباع حاجات تحقيق الذات والاستقلال واحترام الذات .

٣ - بصفة عامة ، فإن حاجات تحقيق الذات وحاجات الاستقلال كانتا وبصورة منظمة أقل الحاجات اشباعا ، فى حين كانت الاستقرار والحاجات الاجتماعية أكثرها اشباعا لكافة المستويات الإدارية .

٤ - ينظر أفراد الإدارة العليا إلى حاجات الاستقلال وتحقيق الذات على أنها أكثر الحاجات أهمية وارتباطا بأعمالهم ، أكثر من أفراد الادارة التنفيذية .

٥ - يتمتع المديرون التنفيذيون بدرجة اشباع أكبر لحاجاتهم بالمقارنة بالمديرين الاستشاريين وخاصة فيما يتعلق بحاجات الاحترام وتحقيق الذات .

٦ - ينظر المدير الاستشارى إلى حاجات الاستقلال على أنها أكثر أهمية له بالمقارنة بالمدير التنفيذى . أما بالنسبة لباقى الحاجات فلم تكن هناك أية فوارق تذكر من حيث درجة الأهمية النسبية لها لكل منها .

٧ - كان المديرون التنفيذيون فى الشركات الصغيرة الحجم أكثر شعورا بالرضاء بالمقارنة بزملائهم فى الشركات الكبيرة الحجم . أما أفراد الادارة العليا فى الشركات

الكبير الحجم فقد وجد أنهم أكثر شعوراً بالرضا بالمقارنة بزملائهم فى الشركات الصغيرة الحجم .

٨ ـ لم تكن هناك أى علاقة تذكر بين حجم الشركة من ناحية والأهمية النسبية للحاجات كما يدركها المديرون من ناحية أخرى .

٩ ـ بينما لم يتميز التنظيم المسطح على التنظيم الطويل من حيث درجة الرضاء التى يشعر بها المديرون، إلاأن بورتر ولولر[1] Portèr and tawlel وجد الآتى:

أ ـ فى الشركات الصغيرة الحجم (أقل من ٥٠٠٠ فرد) ، وجد أن التنظيم المسطح يؤدى إلى توليد شعور أكبر بالرضاء بالمقارنة بالتنظيم الطويل الشكل.

ب ـ فى الشركات الكبيرة الحجم (أكثر من ٥٠٠٠ فرد) ، وجد أن التنظيم الطويل الشكل يؤدى إلى توليه شعور أكبر بالرضاء بالمقارنة بالتنظيم المسطح .

حـ ـ تميز التنظيم الطويل الشكل بدرجة اشباع أكبر فيما يتعلق بحاجات الاستقرار والحاجات الاجتماعية .

د ـ تميز التنظيم المسطح بدرجة إشباع أكبر فيما يتعلق بحاجات تحقيق الذات.

قام سير جيوفانى[2] بدراســة ظاهرة النقص فى إشبـاع الحاجات Need-fulfillment deficiency لعدد من المدرسين والاداريين فى بعض

(1) Porter L. W., and Lawler, E. The Effects of Tall Vs, flat Orzanzation Structures on managerial Job Satisfaction, Personnel Paychology, 1964, 17. pp. 135-148.

(2) Sregiovnni, T. J., New Evidence on Teacher Morale : A, Proposal foı St ff D ffe e tiation The North Ceutral Association Quarterly, 1968, 42. pp. 259-266.

المدارس الإبتدائية والثانوية باحدى الولايات فى الولايات المتحدة الأمريكية . وقد كانت الحاجات المستخدمة فى هذه الدراسة هى حاجات الاستقـــرار ، الحاجات الاجتماعية ، حاجات احترام الذات ، حاجات الاستقلال ، حاجات تحقيق الذات . وقد وجد الباحث أن هناك علاقة بين بعض العوامل مثل السن والنوع والدور المهنى للفرد من ناحية وبين ادراك النقص فى اشباع الحاجات من ناحية أخرى . ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة فيما يلى :

١ ـ كانت مستويات الطموح للذكور من المدرسين أعلى من تلك الخاصة بالاناث منهم ، وبالتالى فقد كان الشعور بالنقص فى اشباع الحاجات أعلى للفئة الأولى بالمقارنة بالفئة الثانية .

٢ ـ أظهر مدرسوا المدارس الثانوية شعوراً أكبر بالنقص فى اشباع الحاجات بالمقارنة بمدرسى المدارس الابتدائية .

٣ ـ كان النقص فى اشباع الحاجات واضحاً بالنسبة للمدرسين الذين تراوحت أعمارهم بين ٢٥ إلى ٣٥ عاماً ، وكذلك بالنسبه لأولئك الذين تراوحت سنوات خبراتهم من ٥ إلى ١٢ عاماً .

٤ ـ كانت حاجات الاحترام والاستقلال وتحقيق الذات أقل الحاجات اشباعا

قام السلمى(١) بدراسه مجموعه من مديرى الإدارة العليا والادارة الوسطى بهدف اختبار طبيعة العلاقه بين بعض المتغيرات التنظيمية من ناحية وادراك

---

(1) El - Salmi, A. M, Managerial Motivation : The Impact of Some Organizational and Personality Variables. Unpublished Doctoral. Thosis, Graduate School of Business, Indiaus University 1967.

المديرين لمدى النقص فى إشباع حاجاتهم واحتمالات اشباعها من ناحية أخرى . وقد كانت المتغيرات التنظيمية التى ركزت عليها الدراسة هى ، المستوى الادارى حجم التنظيم ، شكل الهيكل التنظيمى ، ونوع السلطة . وقد أثبتت الدراسة أن هناك اختلافات فى إدراك الفئات الادارية المختلفة « عليا ووسطى » لدرجة الاشباع التى يتمتعون بها ، وكذلك لاحتمالات اشباع حاجاتهم ، نتيجة للتغيرات التنظيمية المشار إليها .

نظرية X ونظرية Y

لم يكن دوجلاس ماجرجور Douglas Mc Gregor أستاذاً جامعياً فحسب بل كان مستشاراً لعدد كبير من الشركات فى الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً. وقد صهر مارجرجور خبراته العريضة فى كتابه المعروف باسم « الجانب الانسانى للمشروع » حيث تعرض فيه لنظريتين أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y ، حيث تعكس كل منهما فلسفه إداريه معينة مبنية على مفهوم محدد عن الدافعية . وقد تعمد ماجرجور عدم استخدام أية مسميات أخرى للاشارة إلى نظريتيه حتى لا يكون خصما وحكماً فى نفس الوقت ، وبذلك ترك الحكم النهائى على كل نظرية « أيها أفضل » للقارىء . وسوف نحاول الآن تلخيص نظريات ماجرجور بشىء من الإيجاز الشديد ، كما وردت بكتابه(1) .

النظرة التقليدية للادارة - نظرية X :

يمكن تلخيص النظرة التقليدية للادارة ، والتى يطلق عليها ماجرجور « نظرية X » فى ثلاثة نقاط أساسية :

(1) Mc Gregor, D. M., The Human Side of Enterprise, New York, Mc - graw Hill Book Co., 1960.

١ - تنحصر مسؤولية الادارة فى تنظيم جميع عناصر الانتاج ، أموال ، مواد آلات ، بشر ، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .

٢ - أما فيما يتعلق بالبشر ، فإن إدارتهم هى عملية تتطلب توجيه طاقاتهم ، وتحفيزهم ، والرقابة على أفعالهم ، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة .

٣ - وأنه بدون هذا التدخل النشط من جانب الإدارة ، فان الأفراد سوف تسودهم حالة التراخى ، إن لم تكن المعارضة ، لأهداف المنظمة . لذلك فانه يجب توجيه كافة أنشطتهم من خلال التأثير عليهم ومكافأتهم وعقابهم والتحكم فى سلوكهم وهذه هى الفلسفة التقليدية للادارة ، والتى عادة ما تعرف بأنها عمليه تحقيق الأهداف من خلال الآخرين . وهناك عدة معتقدات أخرى شائعه ، وان كانت ضمنيه ، تنبنى عليها هذه النظرة التقليديه للادارة وهى :

٤ - أن الرجل العادى بطبيعته كسول ، لايرد العمل ولا يعمل إلا قليلا .

٥ - كذلك فانه ينقصه الطموح ويكره المسؤوليه ، أى أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود .

٦ - أضف الى ذلك أنه انسان منغلق داخلياً ، أى أنه لايهمه أهداف المنظمه وكل ما يهمه هو ذاته فقط :

٧ - كذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته .

٨ - وأخيراً فهو كائن غبى .

وحتى تستطيع الادارة القيام بعملها ، أخذاً فى الاعتبار ماسبق ذكره من فروض ، فليس هناك أمامها سوى ثلاثه مناهج ، يتطلب المنهج الأول أن تلبس

الادارة ثوب القوة أو التشدد Hard or Strong Managemont فى توجيه سلوك الأفراد بما ينطوى عليه ذلك من عنف أو تهديد مستتر ، وأدوات الإدارة فى هذا السبيل هى الإشراف المباشر . والرقابة المحكمة . أما المنهج الثانى ، فهو على نقيض الأول، يتطلب أن تلبس الادارة ثوب النعومة أو الضعف Soft or Weak Management فى توجيه سلوك الأفراد ، وأدواتها فى ذلك هى التسامح ، وتلبية رغبات الأفراد، وتحقيق التجانس بينهم وبين المنظمة . فاذا ما استخدمت الإدارة هذه الأدوات فان الأفراد يصبحون أكثر استعداداً لقبول توجيهاتها لهم .

ومما لاشك فيه أن هناك بعض المصاعب التى تواجه كل من هذين المنهجين ، فالمنهج المتشدد القائم على الضغط من شأنه أن يولد ردود فعل مضادة تتمثل فى تغيير الانتاج ، وبث روح العداء ، وتكوين النقابات العمالية غير المتعاونة ، ومحاولة عرقلة المنظمة فى تحقيق أهدافها . كذلك فان الادارة الناعمة من شأنها أن تؤدى إلى عدم اهتمام العاملين بالأداء وإلى تعدد طلباتهم بالحصول على المزيد واعطاء القليل . وعلى ذلك فان المنهج الثالث أمام الادارة هو ذلك الذى يطلق عليه شعار ، الحزم مع القوة ، Firm but Fair . وهذا المنهج هو محاولة للأخذ بمزايا المنهجين السابقين مع محاولة تلافى عيوبها ، وهذا يتمشى مع ما سبق أن قاله الرئيس الأمريكى تيودور روزفلت ، تكلم بنعومة ولكن احمل معك عصا غليظة.

هل النظرة التقليدية للادارة صحيحة ؟

إن النتائج التى بدأت تتمخض عن الدراسات المختلفة فى علم الاجتماع بدأت تتحدى كل هذه المعتقدات المرتبطة بالنظرة التقليدية للادارة ، وقد لا يمكن إنكار أن المنظمة اليوم هى تعبير عما تود الاداره رؤيته فيها ، ولكن هذه النظره لاتعكس طبيعة البشر ، كما تدعى النظره التقليديه ، وإنما هى إنعكاس لطبيعة

التنظيم الصناعى السائد وفلسفة الادارة وتطبيقاتها. وعلى ذلك فان نظرية X مبنية على خطأ أساسى يتعلق بالعلاقة بين السبب والنتيجة ، وأيها السبب وأيها النتيجة .

لاشك أن أفضل طريقة للتدليل على مدى عدم دقة النظره التقليدية للادارة تتطلب ضروره دراسة موضوع الدافعية . وقد كانت نقطة البداية فى هـــذا الموضوع هى أخذ ماجرجور بنظرية ماسلو للحاجات ، وهى أن حاجات الفرد الأساسية تنقسم إلى عده مجموعات وهى ، الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الاستقرار الحاجات الاجتماعية ، احترام الذات ، وتحقيق الذات ، وذلك بالإضافة إلى الغرض الأساسى وهو أن الحاجة المشبعة ليست دافعاً . فاذا نظرنا إلى الإدارة اليوم نجد أنها استطاعت إلى حد ما إشباع الحاجات المادية للفرد وكذلك الحاجات الفسيولوجية وحاجات الاستقرار ، إلا أنها فشلت فى اشباع الحاجات النفسية له وهى الحاجة الاجتماعية ، وحاجات احترام الذات وتحقيقها ، وعلى ذلك فان نجاح الاداره لا يرتبط بنجاحها فى إشباع الحاجات المادية ، ولكن فى قدرتها على اشباع الحاجات النفسيه .

نظرية جديدة فى الإدارة ـ نظرية Y

مما سبق ذكره يتضح أن فلسفة الدافعية التى قامت عليها النظرية التقليدية فى الاداره هى فلسفه « الجزره والعصا » The Garroi oud Stick Approach .
وتعنى هذه الفلسفه أن الوسائل المختلفه التى تملكها وتديرها الادارة مثل التحكم فى عمليه التوظيف وأنظمه الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل الماديه الأخرى وما إلى غير ذلك لا تخرج عن كونها « الجزره » التى يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله ، وبالتالى فان التوانى فى الأداء يحيل هذه الوسائل

إلى عصا يمكن للادارة استخدامها للضغط على العاملين ، ذلك أن استخدام هـذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة العامل .

لذلك فإن نظرية Y تقوم على فلسفة أســـاسية وهى أن الوظيفة الرئيسية للادارة تتمثل فى ضرورة خلق ظروف العمل المناسبة التى تساعد الفرد العامل على العمل لإشباع حاجاته بنفسـه ولنفسه . بمعنى آخـر ، فان الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد إنساناً خلاقاً ، ولكنها تستطيع أن تقدم الظروف الملائمة التى تساعد هذا الفرد على أن يصبح إنساناً خلاقاً ، ويمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية فيمايلى:

١ ـ تنحصر مسؤولية الادارة فى تنظيم جميع عناصر الإنتاج ، أموال ، مواد ، آلات ، بشر ، وتوجيهها لتحقيق أهداف اقتصادية .

٢ ـ ليس من طبيعة البشر التراخى فى تحقيق أهداف المنظمـة أو معارضتها ، إذ أن ذلك نتيجة منطقية لخبراتهم داخل المنظمه ذاتها .

٣ ـ أن الدافعية ، وإمكانات التقدم والتنمية ، والطاقه على تحمل المسؤولية ، والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزء لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالى فانه يجب على الإدارة أن تنبـــه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم .

٤ ـ وعلى ذلك ، فإن مسؤولية الإدارة ، فيما يتعلق بالأفراد ، تتطلب ضرورة خلق ظروف وطرق العمل الملائمة التى تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم من خلال توجيه جهودهم وطاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ذاتها .

يتضح مما سبق إذاً أن نظرية X هى تعبـير عن مفهوم « الإداره باللوائح » Mauagement by Controi ، فى حين أن نظرية Y هى تعبير عن مفهوم

« الإدارة بالأهداف » Management by Objectives . وبالتالى فإن الأولى تعتمد كلية على الرقابة الخارجية السلوك الأفراد ، فى حين تعتمد الثانية كلية على الرقابة والتوجية الذاتى ، وهذا هو الفارق الأساسى بين معـــاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين .

إن التطبيق السليم لنظرية Y لن يأتى بطريقة عفوية ، وإنما يتطلب توجيه الجهود فى الإتجاه السليم ، وهذا يتطلب بدوره ضرورة إتخاذ الخطوات الآتية :

١ ـ اللامركزية والتوكيل . وهذا يعنى تحرير الأفراد من الرقابة المبـــاشرة المحكمة too close contrel ، والتى ورد ذكرها فى نظرية X وذلك بإعطائهم بعض الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع بعض حاجاتهم السيكلوجية مثل الإنجاز ، الإحترام ، وتحقيق الذات . وبهذا الصدد فان التنظيمات المسطحة ، أى التى تتميز بعدد قليل من المستويات الادارية إبتداء من القاعدة حتى القمة ، قد تسمح بإعطاء هذه الحريات ، لأن مثل هذا الشكل التنظيمى يتسم بكبر قاعدته وبالتالى فان عدد الأفراد الذين يخضعون للاشراف المباشر يزيد إلى الدرجة التى تجبر الرئيس على توكيل بعض سلطاته إلى مرؤوسيه .

٢ ـ إثراء العمل : أدى مبدأ التخصص وتقسيم العمل إلى خلق وظائف ذات أنشطة محدودة ومنمطة وسهلة ، بحيث يمكن أداؤها بكفاءة عالية وبأقل جهود ممكن . وبالرغم من أهمية هذا المبدأ من الناحية الاقتصاديه ، إلا أن له الكثير من الآثار النفسية السلبية . وحتى يمكن التخلص من هذه الآثار ، دون المساس بمزاياه الإقتصاديه بادرت شركات I. B. M. وديترويت أديسون بالولايات المتحدة بتطبيق مفهوم إثراء العمل ، والذى يعنى تنوع الأنشطة المكونه للعمل وليس زيادتها بالضرورة ، وبذلك يستطيع الفرد إظهار جميع قدراته فى آدائه لعمله .

٣ — المشاركة فى الإدارة : كمبدأ عام فإن مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة يعتبر منفذاً لجميع طاقات الفرد وقدراته . أضف إلى ذلك أن هذا المبدأ ينبنى على عنصر الالتزام الجماعى الأمر الذى يؤدى فى النهاية إلى التقريب بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، هذا وسوف نتعرض لذلك تفصيلا فيما بعد .

٤ — تقييم الأداء : إن فلسفة تقييم الآداء فى ظل نظرية X لاتخرج عن كونها عملية فحص الفرد بوضعه تحت الميكروسكوب ، أما المضمون الحقيق لها فى ظل نظرية Y فانه يرتبط بقيام الفرد بتقييم آدائه بنفسه ، طالما أنه قام بوضع الأهداف التى يود تحقيقها بنفسه أيضاً .

بعض الإنتقادات الموجهة لنظريتى ماجرجور Y ، X

والآن وقد إنتهينا من عرض نظريتى ماجرجورى ، فهناك بعض الأشياء التى تؤخذ عليها نوجزها فيما يلى :

١ — تقف الافتراضات الخاصة بنظرية X على نقيض من الافتراضـــات الخاصة بنظرية Y . وفى واقع الحياة ، فانه من الصعب القول ان كل شىء إما أبيض أو أسود . وعلى ذلك فلابد وأن توجد منطقة متوسطة بين الأطراف المتضادة . وبالتالى فهناك بعض الأفراد الذين ينطبق عليهم افتراضات نظريه X وهناك البعض الآخر الذى ينطبق عليهم افتراضات نظرية Y . كما أن هنـاك البعض الذى ينطبق عليهم افتراضـــات نظريتى X ، Y وبشكل نسبى ، فاذا ما تصورنا أى منحنى طبيعى لعينة ما من الأفراد ، لوجدنا أن معظم أفراد العينة ٦٨٪ ، تقع عند متوسط الظاهرة التى يتم قياسها ، فى حين يقع ٦٪ فقط من مجموع أفراد العينة عند الطرفين البعيدين . فاذا ما وضعنا نظرية X عند أحـــد

الأطراف ونظريه Y على الطرف الآخر ، لوجدنا أن نظريات ماجرجور تصلح لتفسير مفهوم الدافعية للقلة القليلة وليس للغالبية العظمى ، ولا شك أن النظرية ، أى نظرية ، تستمد قيمتها من امكانات تطبيقها عملياً ، فاذا ما قصرت النظرية عن تحقيق ذلك ، أصبح هناك مبرراً قوياً لعدم قبولها .

٢ — إذا نظرنا إلى أسلوب القيادة الفعالة ،كما سيجيء ذكره تفصيلا فيما بعد لوجدنا أن القيادة الفعالة لا ترتبط بأسلوب محدد ، X أو Y ، وإنما بقدرة القائد على تغيير أسلوبه القيادى بما يتوافق وطبيعة الموقف الذى يواجهه . وقد يتطلب ذلك أن يتبع القائد أسلوب نظرية X أو أسلوب نظرية Y أو أسلوباً خليطاً ، وهو فى جميع هذه الحالات قائد فعال .

٣ — أن فكرة اشتراك الآخرين فى إتخاذ القرارات الإداريه قد تكون مفهوماً سليداً من الناحية العلميه ، إلا أن ذلك لا يعنى أن وضعها موضع التنفيذ بنجاح عمليه أتوماتيكيه . هناك الكثير من الشواهد التى تدل على نجاحها ، كما أن هناك الكثير من الشواهد التى تدل على فشلها حين التطبيق العملى . هذا وسوف ترجيء الكلام عن هذا الموضوع إلى فصل آخر .

هذا ويجب ملاحظه أن أحد المزايا الهامه لنظريه Y تتلخص فى أنها استطاعت أن تفرق بين الحاجات من ناحية والاشباع من ناحيه أخرى ، وهذا يجعل هذه النظريه أقرب بكثير إلى المفهوم الحقيقى للدافعيه . كما أن هناك ميزة أخرى لها وهى أنه يمكن وضع هذه النظريه موضع التطبيق العملى وقياس نتائجها ، أيا كانت هذه النتائج ، وهذه هى الميزات التى لم تتوافر لنظريه ماسلو للحاجات المتدرجة .

نظرية الوسيلة والغاية

هذه النظرية والمعروفة باسم Instrumentality Theory هى نموذج يشرح سلوك الفرد من خلال إطـــار الدافعية ، قدمها بيك[1] Peak وروزنبرج[2] Rosenberg ، فروم[3] Vroom ، جرين[4] Graen . نفـترض هـذه النظرية ببساطة أن قيمة أى عائد تتوقف على ما إذا كان هذا العائد يصلح كأداة لتحقيق عوائد إيجابية أخرى وتفادى العوائد السلبية أم لا .

تقوم هذه النظرية على ثلاثة مفاهيم أساسيـة وهى ، مفهوم القيمـة Valence ومفهوم التوقع Expectancy ، ومفهوم القوة Force . يقبنى مفهوم القيمة على أن هناك مستويين من الحاجات ، وأن هناك عـلاقة بين المستوى الأول والمستوى الثانى ، وعليه ، فان قيمه أى حاجة تقع فى المستوى الأول تتوقف على قدرة هذه الحاجة على تحقيق الحاجة أو الحاجات التى تقع فى المستوى الثانى ، ولتوضيح هذه النقطة فاننا سوف نفترض أن النقود هى الحاجة التى تقع فى المستوى الأول ،

---

(1) Peak, H., Attitude, and Motivation, In Jones, M., R., oditor, Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, University of Nebraska Press. 19 .

(2) Rosenberg. M. J., Cognitive Structure a Attitudinal Affect, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, 53 pp. 367-372.

(3) Vroom, V. H., work and motivation, New York, Wiley, 1964.

(4) Graen. G. B., Instrumentality Theory of Work Motivation Some Experimental Results and Suggested Modifications, Journal of Applied Psychology, In Press.

وأن المأكل والسكنى هى الحاجات التى تقع فى المستوى الثانى ، وبالتالى فان قيمة النقود « الوسيله » تتوقف على قدرتها على إشباع حاجات المأكل والسكنى والغاية فكلما زاد الارتباط أو وضحت العلاقة بين الوسيله « الحاجه فى المستوى الأول » والغاية « الحاجة أو الحاجات فى المستوى الثانى » كلما ارتفعت قيمة الوسيله ، والعكس صحيح ، وعلى ذلك فان قيمة الشىء (حاجة من حاجات المستوى الأول) لفرد ما هى إلا محصله الجمع الجبرى لقيم الأشياء الأخرى (حاجات المستوى الثانى) المرتبطة بها . ووفقا مثالنا السابق إذا فرضنا أن قيمه المأكل والسكنى لفرد ما منخفضه فإن قيمه النقود له ستكون منخفضه أيضاً ، والعكس صحيح .

أما مفهوم التوقع فيمكن تعريفه بأنه الاعتقاد الشخصى المتعلق باحتمالات Probability تحقق حاجات المستوى الثانى كنتيجه لتحقيق حاجات المستوى الأول ، فاذا رجعنا إلى مثالنا السابق فانه يمكننا القول أن الاحتمالات (التوقع) تصبح كبيرة إذا كان الحصول على النقود يتبعه بالضرورة إشباع لحاجات المأكل والسكنى ، وبنفس المنطق فان هذه الاحتمالات تتضاءل إذا كان الحصول على هذه النقود لا يؤدى إلى إشباع حاجات المأكل والسكنى .

يتضح مما سبق أن مفهوم القيمه هو تعبير عن إتجاه العلاقه بين الأشياء . أى هل هناك علاقه بين الظاهرة « أ » والظاهره «ب» أم لا ، أما مفهوم التوقع فهو تعبير عن مدى قوة هذه العلاقه ، أى ماهى احتمالات حدوث الظاهرة «ب» إذا تحققت الظاهرة « أ » . وعلى ذلك فان مفهوم القوة هو تعبير عن سلوك الفرد والذى هو بدوره محصله التفاعل بين مفهومى القيمه والتوقع .

وعلى ذلك فانه يمكن تلخيص نظرية الوسيلة والغاية الدافعية فى المعادلة الآتية:

سلوك الفرد = ق١ × ح١ + ق٢ × ح٢ + ق٣ × ح٣ + ... ق × حن

مثال :

إذا فرضنا أن هناك ثلاث حاجات أساسية يجب اشباعها فى منظمة ما وهى الأجر والترقية والعلاقات الاجتماعية فكيف يمكن تطبيق نظرية الوسيلة والغاية لقياس الدافعية ؟

لزيادة الايضاح سوف نفترض أن هناك شخصان أ ، ب ، وبالتالى فان ما يجب عمله هو الحصول على المعلومات المتعلقة بقيمة كل حاجة والاحتمالات المتعلقة بها على حده ، لكل فرد ثم تطبيق المعادلة السابقة . فيما يلى البيانات المتعلقة بالقيم والاحتمالات لكل من أ ، ب ، علماً بأن مقياس القيمة يتراوح من الصفر كحد أدنى أى عشرة درجات كحد أقصى وعلماً بأن الاحتمالات تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح .

	الأجر		الترقية		العلاقات الاجتماعية	
	ق	ح	ق	ح		ح
أ	١٠	٢ر	٦	٦ر	٥	٩ر
ب	١٠	ر	٨	٢ر	١٠	٣ر

إذاً :

الدافعية لدى الفرد أ = (١٠ × ر) + (٦ × ٦ر) + (٥ × ٩ر)

= ١ر١٠

الدافعية لدى الفرد ب = (١٠ × ٤ر) + (٨ × ٢ر) + (١٠ × ٣ر)

= ١ر٨

هناك عدة أشياء هامة يجب ملاحظتها على هذا المثال ، بل وعلى النظرية ذاتها والتي تعتبر من مزاياها الأساسية وهي:

١ — أن سلوك الفرد لا يتحدد وفقاً لحاجة واحده فقط (الحاجة الأكثر أهمية في لحظه زمنية معينة ، ثم الانتقال إلى غيرها بعد اشباع الأولى ، كما يدعى ماسلو) ، وإنما يتحدد هذا السلوك بالعديد من الحاجات في نفس الوقت .

٢ — أن هناك فارقاً أساسياً بين قيمة الشيء واحتمال تحقيقه . فقد يتساوى فردان أحدهما يعمل في شركة أجنبية والآخر يعمل في مصلحة حكومية من حيث إدراكهما لأهمية الأداء الجيد للعمل ، إلا أن الأول يرى أن هذا الأداء الجيد سوف يؤدى به إلى الحصول على ترقية سريعة ، نظراً لإرتباط الترقى بالأداء في هذه الشركة ، في حين أن الثاني يرى أنه مهما كان أداؤه لعمله جيداً فان ذلك لن يساعده على الحصول على ترقية سريعة ، نظراً لإرتباط الترقى بالمحسوبية أو لبطء عملية الترقى نظراً لكثرة عدد العاملين أو لعدم وجود ميزانية كافية تسمح بذلك أو لأى سبب كان ، وبذلك تختلف الاحتمالات التي يلحقها كل منهما بالقيمة . وحيث أن الدافعية هي مجموع حاصل ضرب القيمة في الاحتمال ، فإن الدافعية الخاصة بالفرد الأول ستكون قوية (١٠ × ٧ر مثلا) في حين أن الدافعية الخاصة بالفرد الثاني ستكون ضعيفه (١٠ × ١ر مثلا) ، وعلى ذلك فان أهمية الحاجة فقط كما يدعى ماسلو ليست تغيراً عن قوة الدافع .

٣ — أن هذه النظرية تأخذ في الاعتبار الادراك الفردى ، والذى ولا شك يختلف من فرد لآخر ، في تحديد كل من القيمة والاحتمالات .

أن ما يؤخذ أساساً على هذه النظرية هو الصعوبة البالغة في تطبيقها عمليا لسببين

وهما صعوبة التقدير الكمى ، وعدم استقراره . إن تحديد القيمة والاحتمالات أمر يختلف عليه إثنان دون إمكان تبرير هذا الاختلاف ، وحتى إذا سئل نفس الشخص مرتين ، فقد تختلف تقديراته فى المرة الأولى عن تقديراته فى المرة الثانية وفى ذلك تشكيك لقدرة النظرية على قياس الدافعية . هذا بالإضافة إلى أن بعض الأشخاص قد يعجزون تماما عن التعبير الكمى عن القيم والاحتمالات أساساً .

نظرية دافعية الانجـــاز

قدم دافيد ماكلالند[1] David McClelland نظرية دافعية الانجاز والمعروفة باسم Need - achievement Motivation Theory والتى يمكن حصر أبعادها الرئيسية فيما يلى :

١ — هناك العديد من الدوافع التى تحكم سلوك الفرد إلا أن الدافع الوحيد الذى يجذب الانتباه أكثر من غيره ، هو الدافع على الانجاز . هذا وأن الفارق الأساسى بين الدول المتقدمة والدول النامية والمتخلفة يتلخص فى أن الأولى تتمتع بدافع قوى على الانجاز فى حين أن الثانية تتصف بدافع ضعيف على الانجاز .

٢ — أن الدافع على الانجاز يمكن تعريفه بأنه الفرق بين مستوى الطموح Aspiration Level ومستوى الأداء الفعلى . فكلما قلت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلى كلما انخفض الدافع على الانجاز ، وكلما زادت هذه المسافة كلما ارتفع الدافع على الانجاز بشرطين وهما :

---

(1) Mc Clelland, D. C., The Achieving. Society. New York, D-Van Nostrand, 1961.

أ ـ ألا تكون هذه المسافة من الكبر بحيث يصبح من المستحيل الوصول إلى مستوى الطموح المنشود . مثال ذلك أن نسأل طفلا فى السنوات التحضيرية « الميدانية » عن حاصل ضرب ٢ × ١٢ .

ب ـ وألا تكون من الصغر بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح المنشود أمراً سهلا . مثال ذلك أن نسأل طالباً فى كلية التجارة عن حاصل ضرب ٢ × ١٢ .

وعلى ذلك فان مستوى الطموح الذى يعبر عن وجود دافع قوى لفرد ما ، قد لايعبر عن أى شىء لفرد آخر . لذلك فان الدافعية لا ترتبط بالنقطة التى يضع عندها الفرد مستوى طموحه ، ولكن بالعلاقة بين هذه النقطة وتلك التى يوجد عندها مستوى أداؤه الفعلى :

٣ ــ طالما أن هناك دافعاً على الانجاز متمثلا فى سلوك إيجابى لمحاولة الوصول إلى مستوى الطموح الذى وضعه الفرد لنفسه ، فانه عندما يتطابق مستوى الأداء الفعلى مع مستوى الطموح ، فان الفرد يبدأ فى تحريك مستوى طموحه لنقطة أعلى ، .. وهكذا . وبالتالى فان الدافع على الانجاز دافع مستمر لانهاية له . وإذا ما تصورنا جدلا أن أقصى مستوى طموح يمكن لأى فرد تصوره هو أن يصبح رئيس دولة . وأنه استطاع بالفعل أن يحقق ذلك فأين يذهب به مستوى الطموح بعد ذلك ؟ قد تكون عدد السنوات التى يستطيع فيها هذا الفرد البقاء فى هـــذا المنصب هى الإجابة .

إذاً كيف يختار الفرد النقطة التى يضع عندها مستوى طموحه ؟ هناك عدة عوامل تؤثر على مستوى طموح الفرد يمكن إيجازها فيما يلى :

١ - الخبرة السابقة : ونعني بذلك النجاح والفشل الذى عادة ما يصيب الفرد فى الماضى . ليس أفضل من النجاح إلا النجاح ذاته ، وهذا يعنى أن النجاح السابق من شأنه أن يدفع الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلا عند نقطة أعلى من سابقتها . هذا ويتوقف مكان هذه النقطة على إدراك الفرد لدرجة النجاح الذى أصابها فى الماضى . وبنفس المنطق ، وبصفة عامة ، فان الفشل السابق من شأنه العمل على خفض مستوى الطموح أيضاً . إلا أنه يجب التفرقة بين الفشل العارض الذى يصيب الإنسان مرة واحدة أو عدد قليل من المرات والفشل المتكرر الذى يلازمه على الدوام . قد لا يترتب على الفشل العارض السابق أى انخفاض لمستوى طموح الفرد ، ذلك أن الفشل النسبى أمر متوقع فى حياتنا أو يجب أن نتوقعه ، ولكن الفشل المتكرر السابق هو الذى يؤدى إلى انخفاض مستوى الطموح لسبب بسيط وهو أن الهوة بين مستوى الأداء الفعلى ومستوى الطموح فى هذه الحالة تزداد إتساعا ، نتيجة للفشل المتكرر ، بحيث تصبح المسافة بينهما مستحيلة ، وبذلك يستحيل الارتفاع بمستوى الأداء الفعلى إلى مستوى الطموح . وعليه ، فان الابقاء على مستوى الطموح كما هو ، علماً بأنه لا يمكن للفرد بلوغه ، من شأنه أن يؤدى إلى الإحباط ، مما يترتب على ذلك من آثار سلبية (راجع الفصل الخاص بالسلوك المحفز والسلوك المحبط).

لذلك فانه يجب على الفرد ، تلافياً لهذا الإحباط ، أن يحدد نقطة جديدة منخفضة يضع عندها مستوى طموحه ، بحيث تصبح المسافه بين مستوى الطموح الجديد ومستوى أداؤه الفعلى ، أياً كان هذا المستوى ، صعبة التحقيق ولكنها غير مستحيلة .

٢ - القدرات الفردية : يختلف الأفراد من حيث القدرات التى يتمتعون

بها سواء كانت قدرات موروثة أم مكتسبة . فالشخص الذى يستطيع اكتساب وتنميه قدرات متعددة لاشك يصبح فى مركز يمكنه من وضع مستوى طموحه عند نقطه أعلى من تلك الخاصة بشخص آخر لا يستطيع اكتساب وتنميه نفس القدرات بالقدر الكافى . وعلى ذلك فان الفارق فى القدرة على الانجاز من شخص لآخر لايعبر بالضرورة عن فارق فى الدافعية ، وانما قد يكون تعبيراً عن الفارق بين قدرات كل منهما (أى مستوى الأدا الفعلى) .

٣ — وأخيراً ، فقد وجد أن الطريقة الصحيحة لتربية النشوء هى أحدالعوامل الأساسية التى تغرس الدافع على الانجاز فى النفوس من الصغر . لكل فرد منا مزاياه وعيوبه ، إلا أننا مع شديد الأسف لانرى أو نتعمد ألا نرى عيوبنا بقدر ما نرى أن نتعمد أن نرى مزايانا . وبالتالى فاننا نحاول تربية الصغار ليصبحوا صوراً منسوخة منا ، بل ويسعدنا كثيراً أن نراهم كذلك ، وهذه هى الطريقة الخاطئة فى التربية ، ذلك أن النسخ أو التطابق Conformity ما هو إلا قيد كبير يقتل حرية الفكر والحركة والتطور . وعلى ذلك فان الطريقة الصحيحة فى التربية تقضى أن نترك للصغار بعض الحريات التى يستطيعون من خلالها تنمية قدراتهم لإتخاذ بعض القرارات ولتكوين شخصيات مستقلة عن شخصيات الآخرين ، ومن أمثلة ذلك :

- أن يترك الأب لإبنه حرية اختيارالطريق للذهاب إلى المدرسةحتى ولوكانت بعض هذه الطرق طويلة نسبيا ، طالما أنها غير مزدحمه وتؤدى إلى المدرسة .

- أن يدع الأب الابن يخوض معاركه مع زملائه بنفسه وألا يتصدى للدفاع عنه دائما .

ـ أن يحدد الأب عدد ساعات المذاكرة يومياً ، ويترك للابن حرية إختيار هذه الساعات .

ـ ألا يقوم الأب بفرض القيود التي يراها مناسبة على ابنـــه ، إلا إذا قام بشرحها أولا .

وقد أجريت بعض الدراسات لقياس الدافع على الانجاز واتضح منها أن أحد الخصائص المميزة للمديرين بصفة عامة هو توافر هذا الدافع وبشكل واضح . فقد وجد فيروف ، اتكنسون فلد ، وجيورن[1] Veroff, Atkinson, Feld and Gurin في دراستهم لعينه من المديرين أنهم يتميزون بدافع قوى على الانجاز . كما وجد أيضاً أن هذه الدافع القوى على الانجاز كان أكثر تكراراً فى أفراد الادارة العليا بالمقارنة بأفراد الادارة الوسطى . كذلك قام ماير ، ووكر ، ولتوين[2] Myer, Walker, and Litwin بقياس الدافع على الانجاز لعينتين من الأفراد مديرين وفنيين ووجدوا أن هذا الدافع أقوى بكثير فى المديرين عنه فى الفنيين . كذلك قام ماكلاند[3] بقياس الدافع على الانجاز لعينات من المديرين فى أربع دول مختلفة ، ووجد أن المديرين بصفة عامة فى جميع هذه البلاد ما عدا واحدة يتميزون بوجود دافع قوى على الانجاز .

مما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على الدافع على الانجاز متجاهلة بذلك باقى الدوافع الأخرى ، أى أنها ركزت على أحد الحاجات السيكلوجية التى وردت

---

(1) Veroff, J , Atkinson, J., feld. S., and Gurin, G., The use of Thematic Apperception to assess motivation in a Nation-wide Interview Study, Psychological Monograph, 1960, 74.

(2) Myer,H., WolkerW.,and Litwin,G., Motive Patterns andRisk Prefernces Associated with Enterpreneurship, Journal of Abnormal Social Psychology, 1961, 63, p. 570—574.

(3) Mc-Clell and, 1961, op. cit,

بنظرية ماسلو لاغير ، وهذا موقف متطرف نسبياً ، ذلك أن سلوك الفرد تحركه دوافع عدة وليس دافعا واحداً ، بدليل أننا لوأخذنا منطق نظريةالوسيله والغاية فى الاعتبار ووجدنا أن قيمة الحاجة إلى الانجاز ضئيله أو أن الاحتمال الخاص بها ضئيل أو أن كليهما ضئيل ، لكان معنى ذلك عدم وجود دافعية تقريبا . لذلك فانه يمكن القول أن نظرية الانجاز هى « حالة خاصة » فى نظرية الدافعية :

ومن ناحية أخرى ، فان هذه النظرية تتميز بأنها أخذت فى الاعتبار الفروق الفردية فى الحسبان ، سواء تعلقت هذه الفروق بالقـدرات أم بادراك الفرد لما يستطيع أن ينجزه بالمقارنة بما ينجزه الآن . أضف إلى ذلك أن وضعها موضع التطبيق العملى أمر ممكن ، ذلك أنها تعطى الرئيس فرصة تمكنه ، لوأحسن استغلالها من حيث مرؤوسيه على الارتفاع بمستوى طموحهم . وهذا يعنى أنه إذا قام الرئيس بوضع نظام موضوعى لقياس كفاءة الآداء يمكنه من التعرف على نقاط الضعف المختلفة لمرؤوسيه ، ثم تبعه بالبرامج التدريبية المختلفة حتى يتمكن من القضاء على نقاط الضعف هذه ، فانه يكون قد قام برفع مستوى الآداء الفعلى لهم الأمر الذى يخلق الفرصة المناسبة لهم ، وليس له ؛ لوضع مستويات طموحهم عند نقاط اعلى .

النظرية المزدوجة للدافعية

قدم هرزبرج Hersberg وزملاؤه[1] فى أوائل الستينات نظريته المعروفة بعدة اسماء منها :

---

(1) Hersberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., The motivation to Work, New York, John Wiley & Sons, 1959.

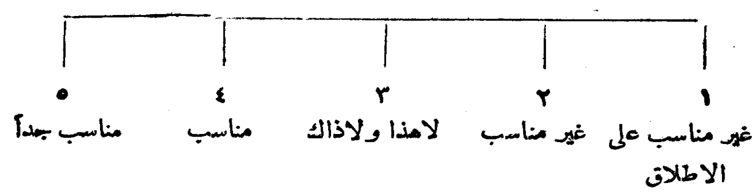
The Motivation - Hygiene Theory of Job Attitudes
The Dual Factor Theory of Job Attitudes.
Content and Cdntext Relatel Eactors of Job Motivation

وقد نظر الكثير إلى هذه النظرية باعتبار أنها تمثل إتجاهاً جديداً فى دراسة موضوع الدافعية . ولاستيعاب معنى ذلك فانه يجب علينا أن نستعرض الأبعاد الرئيسية لها أولا .

اعترض هرزبرج على المقاييس السيكولوجية المستخدمة فى قياس الاتجاهات إعتراضاً أساسياً مؤداه أن المقاييس متحيزة . ويرجع هذا التحيز إلى أن الباحث، أى باحث ، يقوم باستخدام مقياس مكون من عدد فردى من النقط ، ثم يبدأ فى وضع مسميات لكل نقطة ، وبالتالى ينتهى إلى خلق نقطة صفر فى المنطقة من المقياس ، وبذلك يصبح كل ما يأتى ذكره على يمين هذه النقطة مضاد فى معناه لما يأتى ذكره على يسارها .

مثال : إقرأ العبارة الآتية ، وأذكر رأيك فيها بوضع دائرة حـــول الرقم المناسب على المقياس المقدم لك أسفلها .

« انى أعتبر الاجر الذى أتقاضاه »

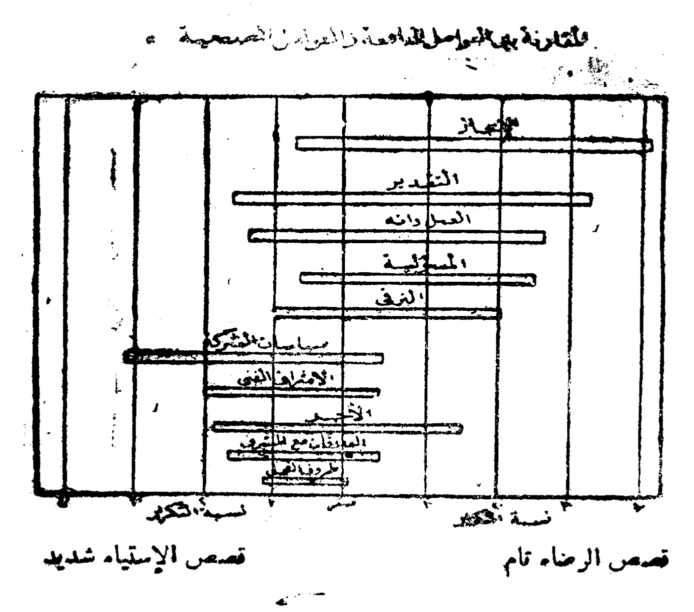


يتضح من ذلك أن أى علامات توضع على الأرقام ١ ، ٢ تعنى أن الأجر سيء ، وأن أى علامات توضع على الأرقام ٤ ، ٥ تعنى أنه جيد ؛ وبذلك يكون

الباحث قد اعتبر المنطقة المتوسطة والتى يمثلها رقم «٣» بمثابة صفر ، وبالتالى فان ما يذكر على يمينه يعكس معنى مضاداً لما يذكر على يساره .

لذلك فان هرزبرج نادى بضرورة إستخدام أسلوب غير متحيز لقياس الاتجاهات واستخدم أسلوباً سوف نصطلح على تسميته « بأسلوب القصة » Story telling Technique ، والذى يعتبر إمتداداً لأسلوب الوقائع The Incident Method . ومضمون هذا الأسلوب هو أن يقوم الباحث بسؤال الفرد موضع الدراسه أن يحكى له قصتين ، تتعلق الأولى بموقف مرتبط بعمله « فى الماضى أو الحاضر » حيث شعر فيه الفرد برضاء تام ، والثانية تتعلق بموقف مرتبط بعمله أيضاً ، حيث شعر فيه الفرد باستياء شديد ، ثم يقوم الباحث ، عند نهاية كل قصة ؛ بسؤال الفرد أن يذكر له الأسباب التى أدت إلى توليد الشعور بالرضاء التام ؛ وتلك التى أدت إلى توليد الشعور بالاستياء الشديد ؛ ولا يفوتنا أن نذكر أن هرزبرج لم يأخذ أى شىء قيل كقصة يعتد بها ؛ إذ أن القصة يجب أن تكون لها بداية ؛ ومضمون ؛ ونهاية . استخدام هرزبرج هذا الأسلوب لقياس اتجاهات العمل لدى مائتى محاسب فى مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الامريكية ، ويبين شكل رقم (٢٥) النتائج التى حصل عليها . يمثل الجانب الأيمن من هذا الشكل القصص المتعلقة بالرضاء التام ومنها تتضح ماهية العوامل التى ولدت هذا الشعور أساساً ودرجة مساهمة كل منها ؛ كذلك فان امتداد هذه العوامل إلى الجانب الأيسر من الشكل يوضح مدى مساهمة كل منها فى توليد الشعور بالاستياء الشديد .

شكل رقم (٢٥)

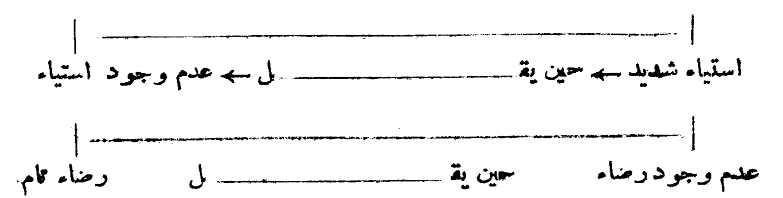


أما الجانب الأيسر من الشكل فانه يمثل القصص المتعلقة بالشعور بالإستياء الشديد ومنها تتضح ماهية العوامل التى ولدت هذا الشعور أساساً ودرجة مساهمة كل منها ، كذلك فإن إمتداد هذه العوامل إلى الجانب الأيمن من الشكل يوضح مدى مساهمة كل منها فى توليد الشعور بالرضاء التام ، أما الأرقام المذكورة بأسفل الجدول فهى تمثل نسبة تكرار ظهور كل عامل فى توليد الشعور العام بالرضاء التام والاستياء الشديد .

وبالتالى فإنه يمكن قراءة هذا الشكل كالآتى : عامل « الإنجاز » كانت نسبة تكرار ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالرضاء العام أكثر من ٤٠٪، فى حين كانت نسبة تكرار ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالإستياء الشديد أقل من ١٠٪ ، أما عامل « سياسات الشركة » فقد كانت نسبة تكرار ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالرضاء التام حوالى ٥٪ ، فى حين كانت نسبه ظهوره كأحد العوامل المؤدية للشعور بالإستياء الشديد أكثر من ٣٠٪ ، وهكذا بالنسبه لباقى العوامل .

وفيما يلى وصف كامل موجز لأبعاد النظرية المزدوجه للدافعيه :

١ - أن الرضاء العام عن العمل Overall Job Saisfaction والاستياء العام منه Overall Job Dissausfaction بعدان منفصلان . وهذا يعنى أن نقيض الرضاء العام هو عدم وجود رضاء ، وليس استياء ، وأن نقيض الاستياء العام هو عدم وجود استياء ، وليس رضاء . وبالتالى فإن عدم وجود الاستياء لايعنى عدم وجود الرضاء ، كما هو موضح أسفله .



٢ - أن العوامل التى تسبب الشعور بالرضاء التام عن العمل لاتسبب الشعور بالاستياء الشديد منه . وأن العوامل التى تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل لا تسبب الشعور بالرضاء التام عنه (أنظر الشكل السابق رقم (٢٥) .

٣ - أن العوامل التى تسبب بالرضاء التام عن العمل هى تلك التى يطلق عليها العوامل الدافعة Motivators وهى :

العمل ذاته

الإنجـــاز .

التقـــدير

السلطة والمسؤوليـة

التقدم ، التنمية الذاتية ،

الترقيـــة

٤ - أن العوامل التى تسبب الشعور بالإستياء الشديد من العمل هى تلك التى يطلق عليها العوامل الصحية Hygiene Factors وهى :

الأجر وملحقاته

الإشراف الفنى

سياسات الشركة

ظروف العمل المادية

العلاقات مع الزملاء

العلاقات مع الرؤساء

العلاقات مع المرؤوسين

المكانة

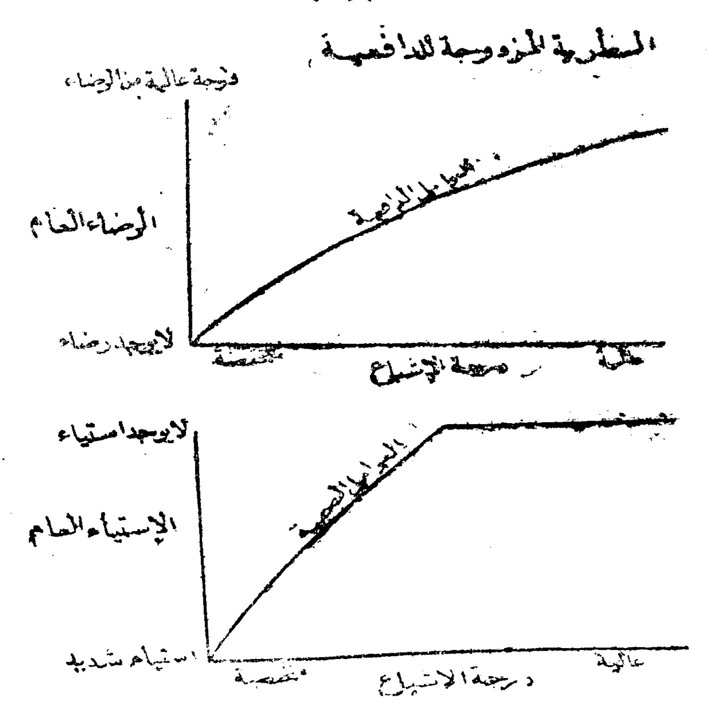
عوامل متعلقة بالحياة الشخصية للفرد

فكلما زادت درجة اشباع العوامل الصحيـة ، كلما قل الشعور بالإستيـاء

إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر ، أي النقطة التي لا يوجد فيها شعور بالإستياء ، وبعدهذه النقطة فإن العلاقة بين الإشباع والاستياء تصبح خطية . أما خلق الشعور بالرضاء التام فلن يتولدإلا إذا أشبعت العوامل الدافعة .

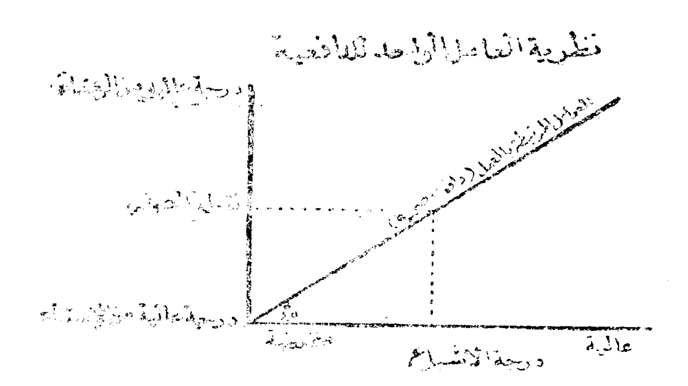
وبالتالي فإن جوهر هذه النظرية يتطلب ضرورة أن تقوم الإدارة باشباع جميع العوامل الصحية إلى النقطة التي يختفي عندها الشعور بالإستياء فقط وليس أبعد من ذلك ، ثم تنتقل إلى اشباع العوامل الدافعة . لذلك سميت هذه النظرية بالنظرية المزدوجة الدافعية ، والتي يمكن رسمها بيانياً كما في الشكل رقم (٣٦) .

شكل رقم (٣٦)



إذا نظرنا إلى هذا الشكل فإننا نجده يختلف اختلافا كليا عن نظريات الدافعية السابق ذكرها ، والتى كان منطقها هو أن اشباع أى عامل مرتبط بالعمل ، بغض النظر عن كونه من العوامل الدافعة أم الصحية ، يرتبط ارتباطاً خطياً بكل من الرضا والاستياء . أى أنه كلما زاد اشباع أحد هذه العوامل كلما قل الشعور بالإستياء ، وهكذا حتى تؤدى الاضافات الجديدة فى الاشباع إلى توليد الشعور بالرضاء . وهذا المنطق معروف باسم نظرية العامل الواحد One-factor Theory كما هو موضح بالشكل رقم (٢٧) .

شكل رقم (٢٧)



بعض الانتقادات الموجهة لنظرية هرزبرج :

هناك بعض الأشياء التى تؤخذ على النظرية المزدوجة للدافعية يمكن إيجازها فيما يلى :

١ – لقد كان انتقاد هرزبرج للمقاييس السيكولوجية سليما ، حيث أن البـاحث يقوم فعلا بتقسيم المقياس إلى جزئين ، آخذاً فى الحسبان أن النقطة المتوسطة تمثل نقطة الصفر ، واعتبار أن كل جزء هو نقيض للاخر فى معناه ، وهذه هى مشكلة جميع المقاييس السيكلوجية بصفة عامة ، إلا أن ذلك لايعنى أن المقيـاس الذى استخدمه هرزبرج كان أقل تحيزاً ، بل على النقيض من ذلك ، جاء مقياســه أكثر تحيزاً لعدة أسباب أهمها :

(أ) ليس من الضرورى أن نتصور ان اتجاهات الفرد تجاه عمله سوف تكون أما ايجابية تماما (رضاء تام) أوسلبية تماما (استياء شديد) ، بل أنه من المنطقى القول ان هذه الاتجاهات قد تتراوح بين الايجابية والسلبية . وهذا يعنى أن القياس السليم للاتجاهات لا يجب أن يرتبط بنقطتين فقط (الرضاء التام والاستياء الشديد) ولكن بجميع النقط المتوسطة أيضا . فاذا رجعنا إلى مقياس هرزبرج نجد أنه وقع فى خطأ أساسى وهو أنه دفع الأفراد موضع البحث إلى التفكير فى قصص أدت بهم إلى الشعور بالرضاء التام والاستياء الشديد . فماذا كان يمكن أن يحدث لو أنه حصل من هؤلاء الأفراد أيضاً على قصص أدت بهم إلى الشعور بالرضاء النسبى والاستياء النسبى ، ؟ سوف نجيب على هـذه النقطة بعد قليــــل .

(ب) من أبرز معالم التحيز فى مقياس هرزبرج أنه يثير الرغبة فى الدفاع عن النفس Self-delense Mockanism والتى سبق أن شرحناها تفصيلا حين الكلام عن وظائف الاتجاهات . وللتذكرة فان إحدى وظائف الاتجاهات هى الدفاع عن النفس سواء كان التهديد آتياً من خارج الفرد أم من داخله . وعلى ذلك ، فكيف نتوقع أن تكون استجابة الفرد حين سؤاله عن الأسباب التى أدت إلى نجاحـــــه

(رضائه التام) ، وحين سؤاله عن الأسباب التى أدت إلى فشله (الاستياء الشديد)؟ من الطبيعى أن يعزو الفرد أسباب النجاح إلى نفسه حين ينجح ، وأن يلقى باللوم كله على كل من حوله حين يفشل ، فاذا نظرنا إلى طبيعة العوامل الدافعة تجد أنها جميعاً ترتبط بالإنسان من الداخل ، ولذا أطلق عليها C ntenr-relited Faotors أما العوامل الصحية فانها ترتبط بأشياء كثيرة لا دخل للانسان بها ، ولذا أطلق عليها Context-related factors . وعليه ، فان ظهور العوامل الدافعة كمسببات للشعور بالرضاء ، والعوامل الصحية كمسببات للشعور بالاستياء ، قد لا يكون بالضرورة صحيحا ، ولكنه نتيجة منطقية للتحيز الذى ينطوى عليه المقياس ذاته ودعنى أسأل الطالب عما يقوله إذا رسب فى هذه المادة ، وعما يقوله اذا نجح فيها أغلب الظن أنه سيرجع أسباب الرسوب إلى صعوبة الإمتحان ، وقصر فترة الإمتحان ، وغموض الشرح ، وعدم تغطية المقرر ، وإلى عدم وجود تجاوب بينه وبين أستاذه . إلى آخره ، وأغلب الظن أيضا أنه سيرجع أسباب النجاح إلى قدرته على الاستذكار ، وقدرته على التذكر وذكائه الملاح فى اختيار الفصول الهامة لمذاكرتها ، وإلى قدرته على تنظيم وقته أثنـــاء تأدية الإمتحان ، .. إلى آخـــره .

٢ ـ لم يستخدم هرزبرج أى مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضاء التـــام والشعور بالاستياء الشديد ، بل اعتمد كلية على التقدير الشخصى للفرد موضع البحث . فاذا قال فرد ما أن هذه القصة أدت إلى شعوره بالإستياء الشديد أو بالرضاء التام ، اعتبر ما يقوله مقياساً للرضاء والاستياء ، فكيف إن اختلف فردان من حيث طبيعة المشاعر التى تركتها فى نفوسهم نفس القصة ؟ لاشك أن الاعتماد على آراء الآخرين فقط كمقياس أمر مرفوض من الناحية العلمية ، ما لم يتم التأكد من دقة ما يقال ومن امكان الاعتماد عليه .

أضف إلى ذلك أن هرزبرج استخدم مقياسا مكونا من ٢١ نقطة تتراوح فى معناها من قليل جدا إلى شديد جدا ، وطلب من الأفراد موضع الدراسة ان يضعوا علامة على الرقم الذى يعبر عن درجـــة الشعور بالرضا والاستياء التى سببتها القصه المعينة ، وكان يقصد باستخدام هذا المقياس استبعاد القصص التى أحدثت شعـــورا نسبيا بالرضا والاستياء ، واختيار تلك التى أحدثت شعورا جارفا بهما ، وفى ذلك تناقض لا داعى لشرحه بين استخدام هرزبرج المقياس سيكلوجى من هـــذا النوع وهجومه الشديد على المقاييس السكلوجية المماثلة كأدوات صالحة للقياس .

٣ ـ لا يمكننا أيضا أن نتفق مع ما قاله هرزبرج من أن هناك علاقة كبيرة بين الدافعية ، ممثلة فى اشباع العوامل الدافعة من ناحية وبين الأداء من ناحية أخرى . ويكفينا هنا القول ان اطار هذا الكتاب يرفض ذلك ، حيث ان الدافعية ما هى إلا أحد العوامل المحددة للأداء .

٤ ـ لم تتأكد النتائج التى حصل عليها هرزبرج فى جميع الدراسات الميدانية الأخرى التى حاولت التحقق من صحة نظريته ، حيث جاءت هذه النتائج متعارضة مع بعضها البعض .

وبصفة أساسية ، فان النظرية ، أى نظرية ، يجب أن تتوافر لها عدة مقومات أساسية منها أنها لا يجب أن تكون دالة أسلوبها . وبمعنى آخر ، فان النظرية التى لا تتحقق نتائجها إلا باستخدام أسلوب محدد بالذات ، لا تعتبر نظرية سليمة علميا . وبالتالى فان النظرية السليمة ، هى تلك التى تتحقق نتائجها مهما تنوعت واختلفت أساليب

البحث المستخدمة معها . وإلى هنا ، فانه يمكن القول أن نظريه هرزبرج يحوطها الكثير من الشك نظرا لما ذكرنا آنفا من تحيز فى أسلوب بحثها .

النظرية البيئية للدافعية

قام الكاتب الحالى بتقييم نظرية هرزبرج والانتهاء بمفهوم جديد للدافعية ، أطلق عليه اسم النظرية البيئية للدافعية (١) مما سبق ذكره يتضح أن كل الشواهد النظرية تؤكد وجود تحيز فى أسلوب البحث المستخدم والنظرية المزدوجة للدافعيه الأمر الذى يفقدها قيمتها العلمية . لذلك فقد كانت نقطة البدايه هى التأكد أولا من وجود أو عدم وجود هذا التحيز . وقد تم عمل مسح شامل لجميع الدراسات الميدانية المرتبطة بنظرية هرزبرج ، والتى بلغ عددها خمسة وأربعون دراسة ، حتى آخر عام ١٩٦٨ تقريبا ، واتضح من هذا المسح ما يلى :

١ ـ بلغ عدد الدراسات التى جاءت مؤيدة لنظرية هرزبرج ثلاثة وعشرون دراسة . فى حين بلغ عـــدد الدرسات التى جاءت معارضة لها إثنان وعشرون دراسة .

٢ ـ وأن ٩٥ ٪ تقريبا من مجموع الدراسات المؤيدة لنظرية هرزبرج استخدمت أسلوب البحث الخاص بها ، أى أسلوب القصة ، فى حين أن ٩٥ ٪

---

(1)Soliman, H,M, An Attempt to Reconcile Both the One and the Two-factor Theories of Job Attitudea-An Empirical Investjgation. Unpublished Doctoral Dissrtation, Urbana, University of Illinois, 1969:

ويمكن قراءة مقام عن نص البحث وبنفس العنوان فى :
journal of Applied Psychology. 1970. 54, pp. 452—461.

تقريبا من مجموع الدراسات التي جاءت معارضة لنظرية هرزبرج استخدمت أساليب بحث مختلفة ، لم يكن أسلوب القصه واحداً منها .

من ذلك يتضح أن النقد الموجه إلى نظرية هرزبرج لا يرتكز على أسانيد نظرية ومنطقية كما سبقت الاشارة فحسب، ولكن على أدلة ميدانية أيضا ، والا فكيف نفسر تحقق نتائج النظرية المزدوجة للدافعية حين استخدام أسلوب القصة ، وعدم تحققها حين استخدام أساليب البحث الأخرى .

وعلى ذلك فقد كان الهدف الأول للبحث هــــو التحقق من دقه النظرية المزدوجة الدافعية . الا أن اجراء أيه دراسه باستخدام أسلوب القصة أو غيرها لن يقدم ولن يؤخر كثيرا ، اذ ان البحث فى هذه الحاله لا يعتبر سوى اضافه دراسه أخرى إلى مجموع الدراسات السابقة ، لذلك فاننا رأينا ضرورة استخدام أسلوب بحث لمختلف يجعل من هذه الدراسه شيئا مختلفا عن الدراسات السابقه ، بحيث يمكن اصدار حــكم اكثر دقة على النظرية المزدوجة ، سواء لها أو عليها . وحتى يمكن تحقيق ذلك ، فقد كان من الضرورى استخدام أسلوبين للبحث ، بحيث يـــــكون أحدهما هو أسلوب القصة الخاص بالنظرية المزدوجة وذلك فى دراسة دوافع العمل لعينه واحدة فقط من الأفراد . وعلى ذلك فانه يمكن صياغة الفرض الأول للدراسه فيما يلى :

« إذا كانت النظـــرية المزدوجة للدافعية نظرية صـــادقة وثابته Valid and Reliable ، فان نتائجها لا يجب أن ترتبط بأسلوب بحث معين . وعلى ذلك فان دراسة اتجاهات مجموعه من الأفراد مرتين باستخدام أسلوبى بحث مختلفين أحدهما هو أسلوب النظريه المزدوجة ، فان الاتساق بين النتائج المتحصل

عليها من كل أسلوب لنفس أفراد العينة يعتبر تأييدا لصحة هذه النظرية ، أما الاختلاف بينها فيعتبر دليلا على التحيز الذى ينطوى عليه أسلوب بحثها ، وبالتالى عدم صحتها » .

أما الهدف الثانى للبحث فقد كان محاولة من الكاتب لوضع اطار جديد لمفهوم الدافعية يقوم على أساس الجمع بين مضمون نظرية العامل الواحد ، والتى أشرنا اليها من قبل بالقول أن هناك علاقة خطية بين درجة اشباع أى عامل من العوامل المرتبطة بالعمل وبين الرضاء / الاستياء ، ومضمون النظرية المزدوجة ، والتى تقوم على أساس الفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية فى علاقتها بالرضاء العام والاستياء العام من العمل . وباختصار فانه يمكن ايجاز فروض هذا الاطار المقترح لمفهوم الدافعية كما يلى .

١ — أن لكل فرد ، كبشر ، الكثير من الحاجات التى يرغب فى أشباعها . وبغض النظر عن كيفية تقسيم هذه الحاجات ، فان الحقيقة الثابتة هى أنها موجودة ، كما أن الأهمية النسبية لأى حاجة من هذه الحاجات أمر لا يمكن لأى باحث التصدى له بعمل الفروض عنها . ذلك أنها تتوقف على ادراك الفرد وليس ادراك الباحث لها . الا أن ذلك لا يجب أن يفهم على أن هناك تنافرا كبيرا فى ادراك الأفراد لحاجاتهم المختلفه ، بل ان هناك اتساقا فى الادراك ، إلى حد ما بين افراد المجموعات المتجانسة التكوين . وعلى ذلك فاننا نفترض أن الشعور بالرضاء العام هو نقيض الشعور بالاستياء العام (وذلك بعكس هرزبرج) ، وأن جميع دوافع العمل سواء كانت عوامل دافعة أم صحية تؤثر على كل من الشعور بالرضاء العام والاستياء العام (وذلك بعكس هرزبرج أيضا) ولكن

بدرجات متفاوته ، حيث يتوقف هذا التفاوت على طبيعه بيئة العمل ذاتها، وهذا هو الشق الأول للنظرية .

٢ — أن اشباع الحاجات لايرتبط بالحاجات ذاتها وانما بيئة العمل كمصدر لهذا الاشباع ، وهذا هو الشق الثانى للنظرية . وعليه فانه يمكن تقسيم بيئة العمل إلى ثلاثة أنواع :

(أ) بيئة مشبعه للحاجات : وهى البيئة التى تقوم باشباع كامل أو شبه كامل لجميع أو معظم حاجات الفرد ، بغض النظر عن تقسيمها إلى عوامل دافعة وعوامل صحية .

(ب) بيئة غير مشبعة للحاجات: وهى تلك التى لاتقوم باشباع جميع أومعظم حاجات الفرد على الاطلاق ، بغض النظر عن تقسيمها أيضا .

(ج) بيئة حدية : وهى تلكالتىتقوم باشباع متوسط لجميع أو معظمحاجات الفرد ، بغض النظر عن تقسيمها أيضا .

٣ — إن هناك تفاعلا بين الحاجات من ناحية وبيئة العمل من ناحية أخرى، وهذا هو الشق الثالث للنظرية . ويمكن شرح هذا التفاعل كما يلى :

(أ) إذا كانت بيئة العمل من النوع غير المشبع للحاجات ، فان عدم اشباع جميع هذه الحاجات أو معظها يؤدىإلىالشعور بالاستياء العام ، الا أنعدم اشباع الحاجات الصحية يؤدى إلى احداث قدر اكبر من الشعور بالاستياء بالمقارنة بعدم اشباع الحاجاب الدافعة .

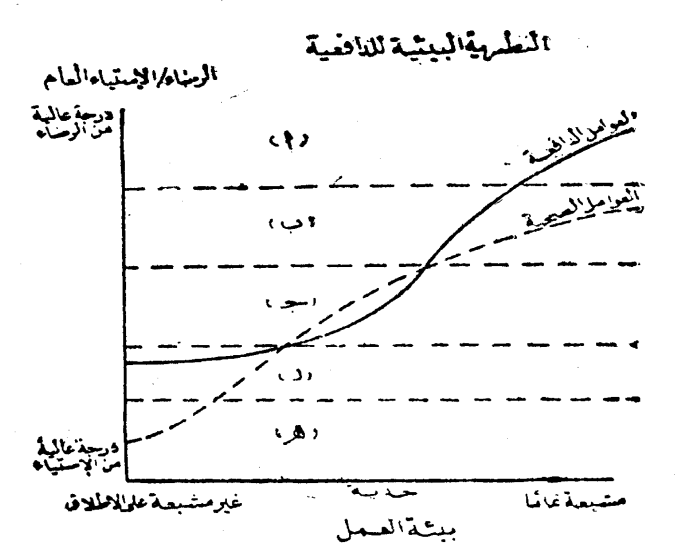
(ب) اما إذا كانت بيئة العمل من النوع المشبع للحاجات ، فان اشباع جميع هذه الحاجات أو معظمها يؤدى إلى الشعور بالرضاء العالم . الا أن أشباعالحاجات

الدافعة يؤدى إلى إحداث قدر أكبر من الشعور بالرضاء بالمقارنة باشباع الحاجات الصحية .

(ج) وأخيراً فاذا كانت بيئة العمل حدية ، فان الاشباع المتوسط لجميع هذه الحاجات أو معظمها يؤدى إلى الشعور النسبى بالرضاء العام أو الشعور النسبى بالاستياء العام ، حيث تتساوى درجة تأثير كل من الحاجات الدافعة والحاجات الصحية على كل منها .

ويرجع كل ذلك إلى سبب منطقى وهو أنه فى حالة عدم اشباع جميع أو معظم حاجات الفرد ، فإن الأهمية النسبية للحاجات الصحية تفوق تلك الخاصة بالحاجات الدافعة ؛ ولكن هذه الأخيرة لا تختفى بالكامل ؛ اتساقاً مع ماذكرناه آنفاً من أن الطبيعة البشرية للفرد تود لو استطاعت تحقيق كل حاجاتها ؛ والعكس صحيح حينما تصبح هذه البيئة مكاناً مشبعاً لجميع حاجات الفرد . ويوضح شكل رقم (٣٨) النظرية البيئة للدافعية والتى نلاحظ عليها ما يلى :

شكل رقم (٢٨)



١ - ان المنطقة (ا) هى تلك التى تظهر فيها العوامل الدافعة فقط كعوامل مسببة للشعور بالرضاء ، كما يدعى هرزبرج .

٢ - أن المنطقة (ب) هى تلك التى تظهر فيها العوامل الصحية والدافعة ؛ حيث تكون الثانية أكثر قوة من الأولى ؛ كعوامل مسببة للشعور بالرضاء ؛ كما افترض الباحث .

٣ ـ أن المنطقة (ج) هى تلك التى تظهر فيها العوامل الصحية والدافعية بقدر متساو كمسببات للشعور بالرضاء والاستياء ، كما أدعت النظـــرية الخطية وكما افترض الباحث أيضاً .

٤ ـ أن المنطقة (د) هى تلك التى تظهر فيها العوامل الدافعة والصحية حيث تكون الثانية أكثر قوة من الأولى ، كعوامل مسببة للشعور بالإستياء ، كما افترض الباحث .

٥ ـ أن المنطقة (ه) هى تلك التى تظهر فيهـا العوامل الصحيـة فقط كعوامل مسببة للشعور بالاستياء ، كما يدعى هرزبرج.

لذلك فاننا قلنا فى البداية أن هذه النظرية تقوم على الجمع بين النظريه الخطيه والنظرية المزدوجة للدافعية . وعليه ، فان كل منهما على حدة تمثل حالة خاصه لا يمكن تعميمها . أما النظرية الشامله فيجب أن تضم جميع الحالات حتى تصبح قابلة للتعميم

وبدون الدخول فى التفاصيل المتعلقة باختيار العينة واختيار أساليب القياس، وطرق تحليل النتائج ، فانه يمكن تلخيص النتائج فيما يلى :

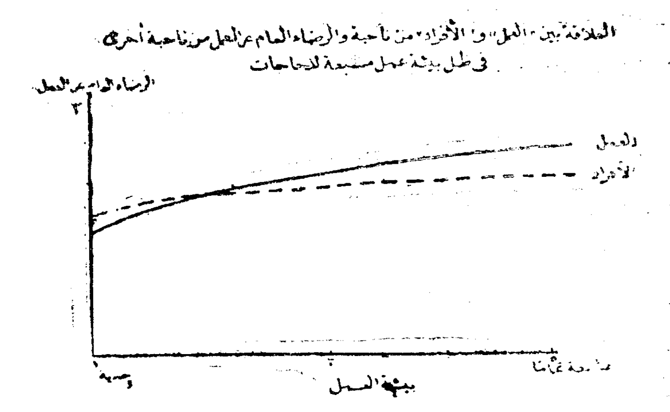
١ ـ بالنسبة للهدف الأول : بعد تحليل البيانات المرتبطة بأسلوب النظرية المزدوجة للدافعية جاءت النتائج مطابقة تماما لما وصل إليـــه هرزبرج ، أى أن العوامل التى ذكرت فى حالات الشعور بالرضاء العام هى العوامل الدافعة ، وان العوامل التى ذكرت فى حالات الشعور بالاستياء الشديد هى العوامل الصحية إلا أنه بعد تحليل النتائج المرتبطة بالاسلوب الثانى للبحث ، لنفس عينة الأفراد ، وبعد تحليل الارتباط بين نتائج كل أسلوب ، تبين أنه لا يوجد ارتباط احصائى بينهما . وبمعنى آخر ، لم يكن هنا اتساقا ، بل تناقضا ، بين النتائج المتحصل عليها .

وبذلك ثبت أن النظرية المزدوجة الدافعية لهرزبرج غير صحيحة .

٢ - بالنسبة للهدف الثانى : كنا نأمل أن تنقسم عينـة البحث (الأفراد) إلى مجموعتين ، بحيث يكون إدراك المجموعة الأولى لبيئة عملهم أنها بيئـــة مشبعة للحاجات ، ويكون إدراك المجموعة الثانية لبيئة عملهم أنها بيئة غـــير مشبعة للحاجات ، حتى يمكن التحقق من جميع فروض النظرية إلا أنه اتضح من التحليل ان ادراك جميع أفراد البحث لبيئة عملهم جاء على أنها بيئه عمل مشبعة للحاجات ، وهذا شىء ليس للباحث سلطان عليه ، وبذلك لم تتح الفرصة إلا لإختبار نصف النظرية المقترحة ، وهو اختبار العلاقات بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية من ناحية ، والرضاء العام من ناحية أخرى . فى ظل بيئة عمل مشبعة للحاجات .

وقد جاءت النتائج النهاية مؤيدة للنظرية البيئية للدافعيه . كما هو موضح بالشكل رقم (٢٩) . هذا ويجب ملاحظة أن « العمل » وفقـــا للمقياس الذى استخدم يشمل ثلاثة عوامل دافعة هامه وفقا لتقسم هرزبرج وهى ، العمل ، الانجاز ، والتقدير . كذلك فان « الأفراد » وفقا لنفس المقياس أيضا شمل ثلاثه عوامل صحيه هامة وفقا لتقسيم هرزبرج وهى ، العلاقات مع الزملاء ، العلاقات مع المرؤوسين والعلاقات مع الرؤساء .

شكل رقم (٢٩)



وقد قام الكاتب الحالى(١) بعمل دراسة ميدانية أخرى للتحقق من صحة ما توصل إليه فى دراسته الأولى المشار إليها ، وقد شملت هذه الدراسة جميع العاملين من أساتذة واداريين على كافة المستويات بجامعة برادلى بالولايات المتحدة ، والتى كان يعمل بها هذا الكاتب أستاذاً مساعداً فى كلية إدارة الأعمال . وقد استهدفت هذه الدراسة أيضا التحقق من مدى صحة العلاقة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة من ناحية والرضاء/الاستياء العام من ناحية أخرى ، فى ظل

---

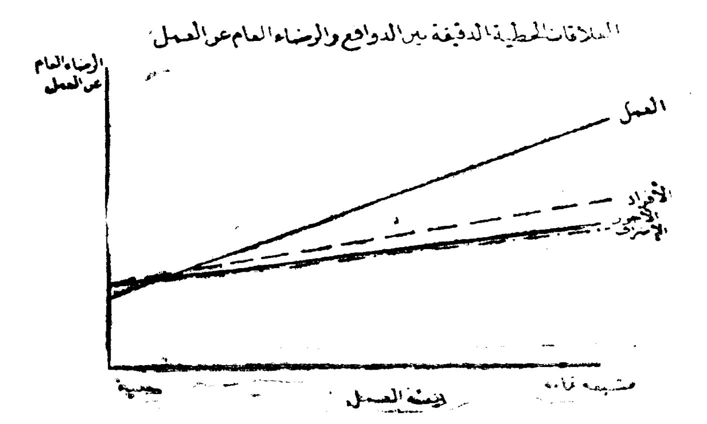
(1) Soliman, H. M., The Environmental Theory of Job Satie faction : A. Second Application, Proceedings of the 14 th Annual Conference, Academy of Management, Midwest Division. Division of Research, Graduate School of Business Administration Michigan Stat University. 1971.

بيئات العمل المشبعة وغير المشبعه . وقد استخدم الباحث عدة مقاييس لقياس الشعور العام بالرضاء/الاستياء من العمل ، ولقياس بيئة العمل ، ولقياس خمسة مجموعات من العوامل وهى الترقى والعمل (كعوامل دافعة) والأجور والأفراد والاشراف (كعوامل صحية) .

وبدون الدخول فى أية تفاصيل فنية أيضاً اتضح أن أفراد البحث يدركون بيئة العمل كبيئة مشبعة ، وعليه لم تتح للباحث فرصة التحقق من صحة شق النظرية وعلى أية حال ، فقد جاءت نتائج هذه الدراسة أكثر وضوحا وأكثر تأكيداً من تلك التى توصل إليها الباحث من قبل . وقد تم تحليل العلاقات بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية من ناحية والرضاء/الاستياء العام من ناحية أخرى باستخدام المعادلات الخطية وغير الخطية ، وذلك لفئات من الأساتذة والاداريين كل على حدة وتوضح الأشكال رقم (٣٠) ، (٣١) ، (٣٢) ، (٣٣) هذه النتائج .

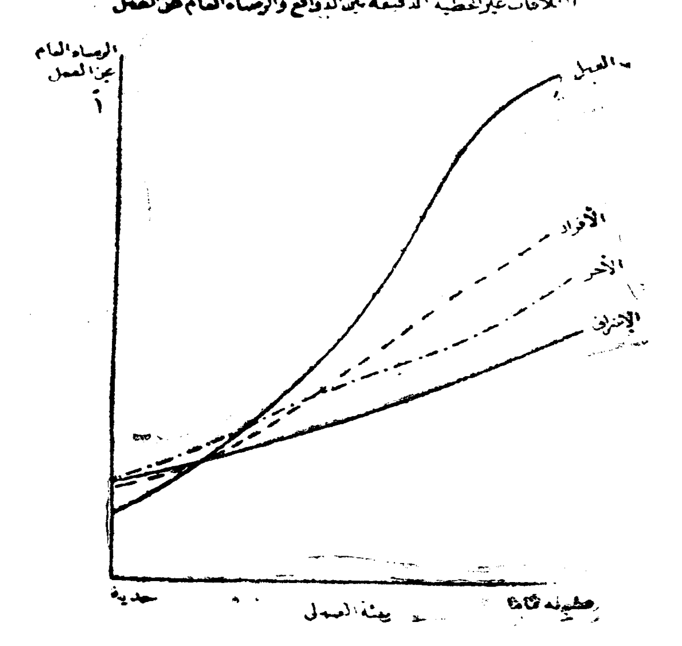
أولا : بالنسبة للاساتذة :

شكل رقم (٣٠)

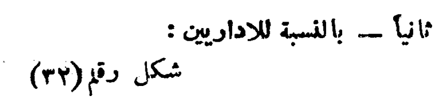


شكل رقم (٣١)

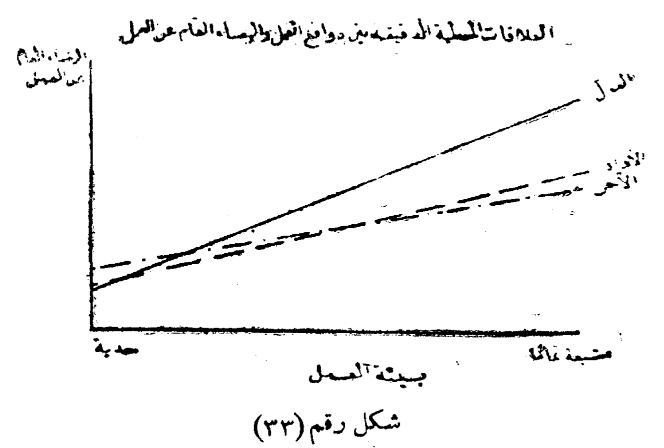
العلاقات غير الخطية المتقطعة بين الدوافع والرضاء العام عن العمل



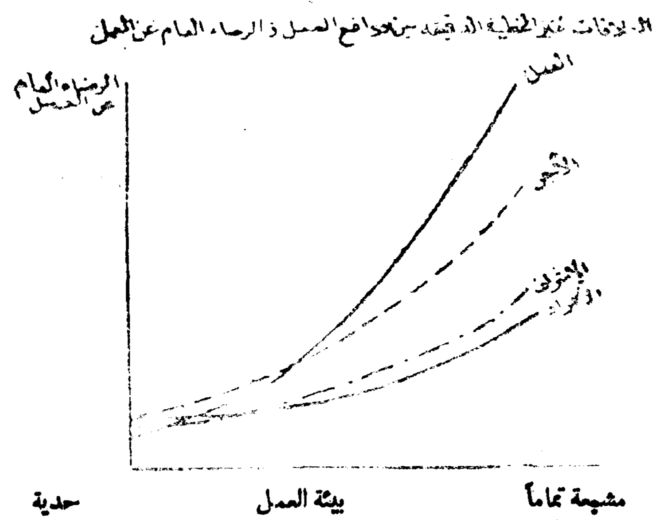
ثانياً — بالنسبة للاداريين :



شكل رقم (٣٢)



شكل رقم (٣٣)



التطبيق العملي للنظرية البيئية للدافعية فى مصر :

إن أول ما تبرزه هذه النظرية هو أنها لا تتفق مطلقاً والشكاوى التقليدية التى عادة ما يبديها الرؤساء فى العمل عن المرؤوسين الذين لا يرغبون فى العمل ، وأنه مهما كان العطاء لهم ، فهم لن يعملون .. إلى آخره ؛ ذلك أن الدافعيـــة لاترتبط بالمرؤوس فقط وانما هى محصلة التفــاعل بين الفرد ؛ ممثلا فى حاجاته المختلفة وإدراكه لأهميتها ، من ناحية . وبين بيئة العمل التى تحيط به ، والتى هى مصدر إشباع هذه الحاجات من ناحية أخرى . وعلى ذلك فانه لايمكن لأى رئيس معرفة الحاجات التى يجب عليه اشباعها أو محاولة إشباعها لمرؤوسيه ، إلا إذا قام بتحليل وتفهم طبيعة بيئة العمل ذاتها .

وعلى ذلك فان أول ما يجب عمله لوضع هذه النظرية موضع التطبيق العملى هو دراسة بيئة العمل ومعرفة ما إذا كانت بيئة مشبعة أم محدية أم غير مشبعة للحاجات هذا وقد تبرز مشكلة المقاييس التى يجب إستخدامها لسبب منطقى وهو أن مكونات بيئة العمل فى المجتمع الأمريكى قد تختلف تماما عن نظائرها فى المجتمع المصرى . وأنى أعتقد أن بيئة العمل فى المجتمع المصرى تتكون من بيئة داخلية وأخرى خارجية تنقسم البيئة الداخلية إلى بيئة داخلية مباشرة وبيئة داخلية غير مباشرة . نعنى بالبيئة الداخلية المباشرة الرئاسة المباشرة فى العمل والتى تعكس قدرات الرئيس على فهم العمل وادارته ؛ وفهم مرؤوسيه . ومعرفة الطريقة المناسبة لمعاملتهم والدفاع عنهم وقياس أدائهم لأعمالهم بشكل موضوعى .. إلى آخر ذلك من القدرات التى لو أحسن الرئيس إستخدامها لاستطاع خلق بيئة عمل داخلية مباشرة مشبعة الحاجات والعكس صحيح ، إذا لم يستطيع إستخدام قدراته بكفاءة . إلا أن هذا الرئيس المباشر لايملك كافة السلطات والامكانيات والحريات ؛ التى يتمتع بها زميله فى

المجتمع الأمريكى ، فهو لا يستطيع تقرير علاوات دورية إلا بنسب معينة (عدد الممتازين لا يزيد عن ١٠٪ مثلا من مجموع العاملين فى الإدارة) . كما أنه لا يستطيع الخروج على الحدود المالية الموضوعة فى إقراره لقيمة العلاوات الدورية مهما كان كل ذلك مخالفا لرأيه الشخصى ، كما أن سلطاته فى الترقية والنقل والاستغناء عن العاملين تكاد تكون معدومة ، وبالاجمال ؛ فهناك الكثير من القيود التى يتم فرضها على الرئيس المباشر من مستويات ادارية أعلى منه ، وهذا يبرز أهمية البيئة الداخلية غير المباشرة والتى تتمثل فى الإدارة العليا للمنظمة والتى تنعكس على السياسات الادارية التى تضعها واللوائح الداخلية التى تقرها ، وكافة القيود الأخرى الملزمة لباقى الإداريين على كافة المستويات. أما بيئة العمل الخارجية فتتمثل الاطار الاقتصادى والقانونى الذى لا يجب على المنظمة الخروج عليه . أى أن هذه البيئة هى بمثابة القيود العامة التى يجب على البيئة الداخلية ؛ مباشرة وغير مباشرة ؛ العمل فى نطاقها . وتنعكس هذه القيود على الكثير من الأشياء مثل حجم ميزانيات الوظائف ، حجم الاستثمارات الممنوحة ، حصة النقد الأجنبى المسموح بها وكيفية التصرف فيها ، قوانين العمل المختلفة ، حدود حوافز الانتاج والمكافآت التشجيعية .. إلى آخره .

وعلى ذلك فان قياس بيئة العمل فى المجتمع قد تتطلب الفصل بين عدة أنواع من البيئات وقياس كل منها على حدة . وعلى أية حال فانه مهما كانت طبيعة القيود المفروضة على الرئيس المباشر . فان كل رئيس مباشر فى موقع عمل ما يستطيع الى حد كبير ، أن يجعل من ادارته مكاناً مشبعاً للحاجات أو غير مشبع لها بدليل أن هناك الكثير من العاملين الذين يطلبون نقلهم للعمل فى ادارات أو شركات أخرى ؛ علماً بأن الجميع يعمل فى نطاق القيود العامة التى تفرضها البيئة الخارجية .

فاذا انتهينا من مشكلة تعريف وقياس بيئة العمل ، فان تطبيق النظرية البيئية للدافعية فى القطاعات الاقتصادية المختلفة فى مصر ، يتطلب إتخاذ الخطوات الآتية :

١ ـ دراسة هذه القطاعات دراسة شاملة وتحديد موقعها عـــلى مقياس بيئة العمل .

٢ ـ إذا وقعت هذه القطاعات (أو البعض منها) فى مكان الهيئة غير المشبعة ، فان الدافعية لن تتولد ، إلا إذا قامت الادارة بالتركيز على العوامل الصحية (وخاصة الاجور كأم عامل صحى) أكثر من تركيزها على العوامل الدافعة .

٣ ـ إذا وقعت هذه القطاعات (أوالبعض منها) فى مكان البيئة المشبعة ، فان الدافعية لن تتولد . إلا إذا قامت الإدارة . بالتركيز على العوامل الدافعة أكثر من تركيزها على العوامل الصحية .

٤ ـ أما إذا وقت هذه القطاعات (أو البعض منها) فى مكان البيئة الحدية ، فان الدافعية لن تتولد إلا إذا قامت الادارة بالتركيز المتوازن على كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية .

٥ ـ مثل هذا التحليل يمكن عمله فى مختلف المنظمات المرتبطة بعضها البعض (الوزارة ـ المؤسسة ـ الشركة) ، وكذلك على مختـــاف المستويات الادارية داخل المنظمة الواحدة .

كلمة ختامية عن نظريات الدافعية :

لم يعد موضوع الدافعية هو مجرد الحديث عن النقود وأهميتها والدور الذى تلعبه ومعناها لكل فرد .كذلك لم يعد موضوع الدافعية مجرد إضافة بعض الأشياء الأخرى للنقود والانتهاء بقائمة طويلة تحتوى على الكثير من الحاجات مصحوبة

بشرح مسهب دون مبرر لها . لهذا السبب فقد قمنا باستعراض وتحليل الكثير من النظريات بهدف توسيع دائرة معرفة القارىء بالموضوع ، وليس لإلزامه على اختيار نظرية معينة . وفى اعتقادى أن المفاضلة بين نظرية وأخرى يجب أن تستند الى بعض المعايير الموضوعية وهى :

ـ صحة النظرية :

وهذه مشكلة علمية بحته تعكس فروض النظرية والطريقه العلمية المتبعة للتحقق من ثباتها وصدقها .

ـ درجه شمولها :

أى امكان تعميم النظريه لتشمل النوعيات المختلفه من الأفراد ، أى قدرتها على تفسير سلوك الغالبيه وليس القله .

ـ حركيتها :

أى قدرتها على الإستجابه لأية تغييرات تحدث للأطراف المرتبطه بعمليه الدافعيه .

ـ تطبيقها عملياً :

أى توافر المقاييس اللازمه ، أو امكان توفيرها ، بحيث يمكن وضعها موضع التطبيق الفعلى ، ذلك أن وضع النظرية ليس هدفاً فى حد ذاته وانما وسيله لهدف الا وهو العمل على زيادة الدافع على العمل .

الفصل الثالث عشر

الجماعات

فى كلا منا عن نظريات الدافعية تعرضنا لما أسميناه بالحاجات الاجتماعية أو الحاجه الى الحب أو حاجات الانتماء ، والتى تعكس جميعها الطبيعه البشريه ممثله فى عدم قدرة الفرد ، بل وعدم رغبته فى ان ينعزل بعيداً عن الآخرين الذين يحيطون به من كل جانب كفى كل لحظة من لحظات حياته . وحتى لا نخرج عن هدفنا هدفنا الأساسى فى الفصل السابق كان لزاماً علينا أن نمر مروراً خاطفاً على هذه الحاجات . لذلك فاننا سنحاول الآن التعمق قليلا فيها وذلك من خلال دراسة الجماعات ، آخذين فى الاعتبار أن هذه الدراسة هى امتداد لنظريات الدافعية .

تتطلب دراسة الجماعات دراسة عدد من الأشياء التى تتعلق بها مثل طبيعتها ، نشأتها ، علاقاتها بالأفراد والجماعات الأخرى والمنظمات المختلفة . بدأ التون مايو وزملاءه فى جامعة هارفارد الأمريكية فى الثلاثينيات من هذا القرن دراسة الجماعات بتعمق واعدة سنوات فى مصانع هوثورن ، حيث كانت ادارة المصانع تعانى من ظاهرة غير مألوفة هى ظاهرة تقييد العمال لانتاجهم ، وباختصار شديد ، بدء الباحثون باختبار العلاقات المختلفة بين الأداء من ناحية وظروف العمل المادية ، مثل الاضاءة وفترات الراحة ونظم الأجور .. الى آخره ، من ناحية أخرى . ولم تسفر هذه الاختبارات عن وجود أية علاقة بين الاداء وظروف العمل الماديه بالرغم من تكرار اجراء هذه التجارب . بعد ذلك اتجه الباحثون الى عمل الآلاف من المقابلات الشخصية مع العمال بهدف التعرف على الأسباب الحقيقية التى تؤدى

إلى ظاهرة تقييد الانتاج . وقد أسفرت نتائج هذه المقابلات عن وجود تنظيم غير رسمى قوى داخل التنظيم الرسمى ذاته . فقد اتضح أن العمال يميلون إلى تكوين هذه الجماعات كما أنهم يرغبون فى الانتماء إليها . كذلك اتضح أن هـذه الجماعات تتميز بوجود قيادات قوية ، وبوجود قيم متعارف ومتفق عليها تنظم سلوك الأفراد بحيث لا يمكنهم الخروج عليها .

ومنذ ذلك الوقت ، إتجهت الكثير من الجهود إلى دراسة الجماعات ودراسة حركتها : عادة ما يطلق على الجماعات التى يتم دراستها داخل اطار التنظيم الرسمى لأية منظمة لفظ « التنظيم غير الرسمى » لذلك فاننا سوف نستخدم لفظ « الجماعة » ولفظ « التنظيم غير الرسمى » بصورة تبادلية .

تعريف الجماعة

قد لا يكون هناك أى تعريف شامل يعكس كافة الخصائص الهامة للجماعة . لذلك ، فانه قد يكون من المفيد توضيح هذه الخصائص بدلا من محاولة إيجاد تعريف محدد .

١ — الجماعة هى مجموعة من الأفراد تربط بينهم العديد من العلاقات الوصفية ، التى تحدد بدورها نوع الجماعة ذاتها ، مثل العائلة ، لجنة نقابية ، لجنة سياسية .. إلى آخره .

٢ - يجب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محددة وواضحة . وعلى ذلك فان التشابه أو التنافر بين الأفراد ليس هو العامل الذى يحدد انتمائهم إلى مجموعة واحدة أم لا ، بل انه نوع التفاعل الاجتماعى والأنواع الأخرى من العلاقات المتداخلة بينهم .

٣ — لا يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة كافياً للدلالة على وجودها بل أنه تكرار حدوث هذا التفاعل . وهذا يعني أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجيين . وهذا يؤدي بدوره إلى خلق الكثير من التوقعات المتبادلة بين أفراد الجماعة ، كما أنه يؤدي إلى تقوية شعور كل فرد بالإنتماء إليها .

٤ — حتى يتولد الشعور بالإنتماء بين أفراد الجماعة الواحدة ، فانه يجب أن تربطهم ببعضهم البعض روابط عاطفية :

٥ — يجب أن يكون الانتماء الى الجماعة أمراً جرياً . وهذا لن يتأتى الا اذا أدرك الأعضاء أن لهم أهدافاً مشتركة يحاولون تحقيقها . وهذا لن يتأتى بدوره أيضاً الا اذا شعر كل عضو أنه في محاولته لتحقيق أهدافه الشخصية انما يساعد باقي الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً .

تعني هذه الخصائص أن الجماعة هي « تكوين اجتماعي ونفسي في ذات الوقت فكلما زادت الخصائص التي يتمتع بها أفراد الجماعة ، كلما قويت العلاقات بينهم ، وكلما أصبحت الجماعة اكثر تماسكا . هذا وانه من المتوقع ان تكون الآثار التي تتركها عضوية الجماعة على الفرد العضو أكثر قوة كلما قوي السلوك الجماعي للافراد المكونين للجماعة ذاتها . الا أن ذلك لا يعني المشاركة التامة لكل عضو في أنشطة الجماعة التي ينتمي اليها ، اذا أن ذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط ، وانما على نوع الجماعة أيضاً . فعلى سبيل المثال نجد ان مشاركة أفراد جماعة ما مثل العائلة في النواحي الماليه عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفراد جماعة أخرى مثل اللجنة النقابية في نواح مشابهة. كذلك فان عضوية الجماعة تخلق ما يسمى به « علاقات التبعية المتبادلة Reciprocal Dependency Relationships بين الفرد العضو

والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة . وهذا يتنافى مع توصل اليه مايو من أن الجماعة هي السلطة العليا والطرف الأقوى الذي يتسيد الموقف ، ذلك أن الجماعة قد لاتكون طرفاً قوياً على الإطلاق . إذا لم يكن الفرد راغباً في الإنتماء اليها .

تعـــدد العضـوية

قد ينتمي الفرد الواحد إلى أكثر من جماعة في نفس الوقت . فإذا كانت أهداف وقيم كل جماعة مختلفة أو متضاربة ، فإن هذا يضع الفرد في موقف يتسم بالتضارب Role Conflict Situation . وهذا التضارب يحدث الكثير من الآلام النفسية مثل القلق وعدم التأكد ، الأمر الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على سلوك الفرد.

أنواع الجمـــاعات

قد تتكون الجماعة من عدد محدود من الافراد يطلق عليها « شلل » Cliques كما قد تتكون من عدد أكبر من الأفراد. وفي داخل أي تنظيم رسمي ، فإن التنظيم غير الرسمي عادة مايتكون من جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر ، فأمناء المخازن على سبيل المثال « شلة » واحدة داخلة جماعة أكبر هي إدارة المخازن ، وهـــذه الأخيرة تعتبر بمثابة جماعة أخرى داخلة في جماعة أكبر هي «إدارة المشتريات» .. وهكذا . وعلى ذلك فهناك نوعان من العلاقات ، العلاقات داخل الجماعة Intra - group Relations ؛ والعلاقات بين الجماعات Inter-group Relations . وبالتالى فان التضارب المشار اليه قد ينشأ داخل الجماعة الواحدة وكذلك بين جماعة وأخرى وعادة ما ترتبط الجماعات الأصغر حجما (الشلل) بالجماعات الأكبر حجما داخل التنظيم الواحد مكونه بذلك تنظيماً غير رسمي . إلا أن ذلك لايعني بالضرورة

إنتماء كل عضو بجماعة صغيرة بالجماعة الأكبر أو بالتنظيم غير الرسمى كله . فقد يحدث هذا الربط من خلال ممثلى الجماعات الصغيرة أو قادتها فقط .

وإذا قارنا بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، فاننا نلاحظ بعض الإختلافات التى يمكن اجمالها فيما يلى :

ـ أن التنظيم الرسمى أكبر فى الحجم من التنظيم غير الرسمى ، نظراً لأن العضوية فى التنظيم الأول مفروضة على الأعضاء ، أما فى الثانى فإنها غير مفروضة .

ـ أن التنظيم الرسمى يتصف بالإستقرار ، فى حين يتصف التنظيم غير الرسمى بعدم الاستقرار النسبى . ويرجع ذلك إلى أن الأول يقوم على أسس واضحة التنظيم ولا يقوم على أكتاف أشخاص معينين ، وهذا هو ما يجب أن يكون . أما الثانى فانه يقوم على الأشخاص وليس على أسس التنظيم : أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الأعضاء الجدد وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقراراً .

ـ أن السلطة فى التنظيم الرسمى تتركز فى القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم ، فى حين أنها تنبع من القاعدة فى التنظيم غير الرسمى ، وهذا هو ما يسمى بـ « نظرية قبول السلطة » Acceptance Theory of Authority .

أهداف الجماعة

لا تتكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها ، والتى يمكن اجمالها فيما يلى :

١ ـ أن أحد الأهداف التى تسعى الجماعة إلى تحقيقها هو زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر ، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتنسيق

بينها ، إلا ذلك يتوقف بطبيعة الحال على طريقة تكوين الجماعة ، وقد أثبتت بعض الدراسات أن هناك عاملان أساسيان فى تكوين الجماعات وهما ، الاتجاهات والقدرات ، وأن هناك عدة توافق بينهما يمكن ترتيبها ترتيباً تنازلياً من الأكثر فاعلية إلى الأقل فاعلية كما يلى :

إتجاهاً إيجابية حيال مشكلة الأداء مصحوبة بتنوع قدرات أفراد الجماعة .

إتجاهات إيجابية حيال مشكلة الأداء مصحوبة باتساق فى قدرات أفراد الجماعة

اتجاهات سلبية حيال مشكلة الأداء مصحوبة بتنوع قدرات أفراد الجماعة .

اتجاهات سلبية حيال مشكله الأداء مصحوبة باتساق فى قدرات أفراد الجماعة

٢ - كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة ، ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل Task Forces وفرق البحوث Search Teams ، والانواع المختلفة من اللجان ، وذلك استناداً إلى أنه بالإمكان التوصل إلى الحل الاحسن وكذلك تطبيقه عملياً إذا أعطيت المشكلة لجماعة وليس لفرد واحد .

٣ - كذلك تتميز الجماعة بقدرتها على التأثير على الغير ، أفراداً كانوا أم منظمات ، وكذلك بقدرتها على المساومة الجماعية واحراز المكاسب لاعضائها أكثر مما لو قام عضو بمفرده بالتأثير على الغير ومساومته ، وهذا يفسر إرتباط العمال وتمسكهم بنقاباتهم .

٤ - كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التى تجمع أكثر من فرد من مختلف الإدارات .

● ـ كذلك تسعى الجماعة إلى تحقيق مبدأ التطابق Conformity بين أعضائها . وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التى تعبر عن السلوك الواجب اتباعه من جميع الأفراد ، واتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفين Deviants عن أهداف الجماعة ، ومما يجب ملاحظته أن قدرة الجماعه على المساومة الجماعية مع الغير ترتبط إرتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق هذا المبدأ . فعلى سبيل المثال وجد التون مايو فى دراسته للتنظيم غير الرسمى فى مصـــانع هوثورن أن هناك عدة قيم ملزمة لكافة الأعضاء وهى :

ـ يجب أن يلتزم كل عضو بحجم انتاج معين متفق عليــه ، بحيث لايجوز مخالفته سواء بالزيادة أو بالنقصان إلا فى حدود ضيقة للغاية ، بغض النظر عن قدرات كل فرد على الانتاج .

يجب ألا يطلع أى عضو رئيسه المباشر عن أى شىء قد يضر بصـــالح أحد زملائه .

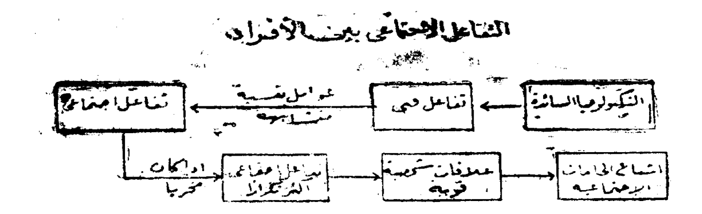
ـ يجب على كل عضو أن يسلك مسلك عمال الانتاج وليس موظفى المكاتب

٦ ـ أدى تطور علم الإدارة بما فى ذلك التركيز على مبدأ الكفاية من خلال تطبيق مبدأ التخصص فى أداء العمل إلى عملية تنميط السلوك الانسانى ذاته وبالتالى إلى الاقلال من الانحرافات السلوكية إلى حد بعيد وهذا أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتماعى بين الأفراد إلى درجة كبيرة ، وحيث أن دراستنا لنظريات الدافعية أثبتت أهمية الحاجات الاجتماعية للفرد وأهمية إشباعها لذلك فان إشباع هذه الحاجات تصبح أحد الأهداف التى تسعى الجماعة إلى تحقيقها .

هذا ويجب ملاحظة أن إشباع الحاجات الاجتماعية يرتبط ببعض العوامل الفنية

بجانب ارتباطه بالعوامل النفسية . كما أن استمرار هذا الإشباع يتوقف على ما إذا كانت عملية التفاعل الاجتماعى مجزية أم لا ، كما هو موضح بشكل رقم (٣٤) .

شكل رقم (٣٥)



يلاحظ على هذا الشكل ما يلى :

أ — تحدد التكنولوجيا السائدة (تسلسل العمليات ، وضع الآلات ، وضع المكاتب .. إلى آخـــره) نوع التفاعل الفنى Technical Interaction الذى يسود بين فرد وآخر ، هذا مع ملاحظة أن هذا النوع من التفاعل مفروض على العاملين ولا يتوقف على رغبة كل فرد فى اختيار زميله ، مثال ذلك أن من يقوم بالقيد فى دفتر الأستاذ لا يمكنه البدء فى عمله إلا بعد إنتهاء من يقوم بالقيـــد فى دفتر اليومية من الإنتهاء من عمله .

ب — يؤدى التفاعل الفنى إلى أن يتعمق كل فرد فى الآخر الذى يتعامل معه وهناك العديد من العوامل النفسية التى قد يتم اكتشافها حينئذ مثل الرغبات والميول ونوع التعليم والخبرات السابقة ونوع المشاكل التى يواجهها كل .. إلى آخره . وعلى ذلك فان تشابه هذه العوامل بين فرد وآخر يؤدى إلى ما يسمى بالتفاعل

الاجتماعى Social Interaction ، وهو التفاعل الذى لا تفرضه طبيعة العمل أو التكنولوجيا السائدة ، بل العوامل النفسية المشار إليها .

ج ـ اذا كان التفاعل الاجتماعى مجزيا للأطراف المعنية فانه يصبح أكثر تكرار ، وبذلك يؤدى إلى خلق علاقات شخصية قويه تمتد خارج مكان العمل ، مثل الالتقاء فى الاماكن العامة أو التزاور فى المنازل ، وبذلك يؤدى إلى اشباع الحاجات الاجتماعية فى النهاية .

د ـ قد لايستمر هذا الاشباع طويلا لعدة أسباب منها اكتشاف أن العلاقات المتبادلة لم تعد مجزية كما كانت من قبل ، أو نظرا للانتقال إلى مكان عمل آخر . . إلى آخر تلك الأسباب التى تؤدى إلى قلة تكرار التفاعل الاجتماعى .

٧ ـ وأخيرا ، فهناك الكثير من الخصائص التى يتحلى بها الأفراد والتى تجعلهم ينتمون إلى جماعات محددة دون أخرى . وهذه الخصائص متعددة وتشمل السن ، لون البشرة ، النوع ، مكان الميلاد ، القدرات ، اللغة ، الوظيفة . الدخل ، الدين ، . . إلى آخره فعلى سبيل المثال نجد أبناء محافظة الشرقية قد وصلوا إلى الدرجة التى يوجد لهم ناد خاص بأبناء الشرقية فى الكثير من مدن الجمهورية مما يعنى أن مكان الميلاد يعتبر سببا كافيا للانتماء إلى هذه الجماعة .

التعامل مع التنظيم غير الرسمى

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيماتهم غير الرسمية وخاصة فى أماكن أعمالهم وذلك بهدف اشباع الكثير من الحاجات التى سبقت الإشارة إليها . وعلى ذلك فان السؤال الهام الذى يواجه التنظيم الرسمى ، أى الادارة على كافة مستوياتها ، تتعلق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات ، هناك طريقتان فى التعامل احداهما سلبية والأخرى ايجابية. لاتخرج الطريقة السلبية عن مجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير

الرسمى . وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب منها أنه من الصعوبة بمكان ان لم يكن من الخطأ محاربة الطبيعة البشرية التى لا يمكن لها الحياة فى معزل عن الآخرين والتى عادة ما تسمى لاشباع حاجاتها الاجتماعية كذلك اتضح من الخبرات السابقة ان كل المحاولات التى بذلتها الادارة لقمع هـــذه التنظيمات غير الرسمية كللت بالفشل فى الأجل الطويل ، حتى وان اصابها النجاح فى الأجـــل القصير . اضف إلى ذلك أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدى حتما إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين ، وبالتالى تؤثر تأثيرا سلبيا على أدائهم لاعمالهم وخاصة فى الأجل الطويل .

إن الطريقة الايجابية فى التعامل مع التنظيمات غير الرسمية تقتضى ضرورة أن تقوم الادارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربته. وحتى يمكن تحقيق ذلك فانه يجب على الادارة أن تأخذ فى اعتبارها بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمى وهى ، القيادة ، التماسك ، والضغوط من أجل تحقيق التطابق السلوكى ودراسته .

١ - (التماسك والأداء) ودراسته القيادة فى التنظيم غير الرسمى

يمكن تعريف القائد فى التنظيم غير الرسمى بأنه الشخص الذى يستطيع ان يؤثر تأثيرا عميقا على أنشطة هذا التنظيم ، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو عملية متبادلة بين القائد وأفراد جماعته ، بمعنى أنه لايؤثر عليهم فحسب بل ويتأثر بهم كذلك عادة ما ينظر أفراد التنظيم غير الرسمى إلى القائد على أنه ؛ (أ) واحد منهم ؛ أى الفرد الذى يشاركهم الكثير من خصائصهم وعاداتهم ، (ب) أكثرهم ايمانا ، بمعنى انه أكثر الأفراد ايمانا بالقيم الأساسية للتنظيم غير الرسمى ، (ج) وأحسن من فيهم ، بمعنى أنه أكثرهم خبرة وفاعلية فى إحكام الرقابة على سلوك الأفراد والتنسيق بين أهدافهم وتحقيقها .

وبعكس الحال فى التنظيم الرسمى ، فان القيادة فى التنظيم غير الرسمى عادة ما لا تقتصر على فرد واحد ، وهذا يعنى تعدد القيادات غير الرسمية وكذلك تعدد الأدوار التى يقوم كل قائد بالاضطلاع بها . وتشمل هذه الأدوار الكثير من الأشياء مثل الحفاظ على وحدة الصف ، أو حل مشاكل العمل أو تسهيل مهمة الاتصالات ، أو حل المشاكل الشخصية ... إلى آخره .

هناك عدة أسباب تؤدى إلى بزوغ القيادة فى التنظيم غير الرسمى أهمها :

— قيام الادارة بوضع العراقيل امام الأفراد لتحقيق أهدافهم ، مثل عدم التطبيق السليم لنظم الأجور التشجيعية ، أو عدم وجود أنظمه موضوعية للترقيه . . . إلى آخره .

— وجود تهديد خارجى لكيان الأفراد كمجموعة ، مثل الغاء اللجان النقابيه داخل المنظمة .

— حدوث خلل وعدم استقرار داخلى ، الأمر الذى يدعو إلى ضرورة ظهور قيادة من نوع جديد قادرة على عزل العناصر السلبية وتوحيد الصف مرة ثانيه .

— حينما يفشل القائد الرسمى فى ادائه لعمله سواء تعلق هذا الفشل بالناحية الفنية أو الناحية القيادية له .

٢ - تماسك التنظيم غير الرسمى Solidarity

بالاضافة إلى ضرورة استيعاب معنى القيادة غير الرسمية والظروف التى تساعد على ظهورها ، فانه يجب على الادارة أيضا ان تكون واعية لمعنى « تماسك التنظيم

غير الرسمى ، والآثار التى تتركها هذه الظاهرة على التنظيم الرسمى . يمكن تعريف « التماسك » بأنه تعبير عن درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم فى الاحتفاظ بعضويتهم فيها . فكلما زادت درجة الانجذاب وبالتالى الرغبة فى العضوية ، كلما زادت درجة تماسك الجماعة ، والعكس صحيح . وعلى ذلك ، فان الجماعة المتماسكة تتميز بدرجة مساهمة عالية من جانب أعضائها للعمل من أجل الصالح العام ومن أجل رفاهية الجماعة ، وذلك بعكس الجماعة غير المتماسكة التى تضم أعضاء يحاول كل منهم العمل على تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن اتساقها أو تعارضها مع أهداف الجماعة .

هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تماسك الجماعة يمكن اجمالها فيما يلى :

١ - تزداد درجة التماسك داخل الجماعة اذا زادت درجة انجذاب كل عضو للاخر . الأمر الذى يتوقف بدوره على مدى التقارب بينهم وعلى معدل تكرار التفاعل الاجتماعى بين الفرد العضو وباقى أفراد الجماعة . الا أن ذلك وحده قد لا يعنى انجذاب كل فرد للاخر الا إذا صاحب ذلك وجود اتجاهات ايجابية من الطرفين ، الأمر الذى يتوقف بدوره على وجود تشابه فكرى Cognitive Similarity بين الأعضاء ، مثل التشابه فى النظرة إلى الأمور وتقييمها .

٢ - تتوقف درجة تماسك الجماعة على طبيعة أهدافها . فاذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وصريحة وقليلة نسبيا ، وإذا كانت طرق تحقيقها واضحة ومقبولة من الجميع ، فان ذلك يؤدى إلى زيادة درجة تماسك الجماعة ، والعكس صحيح .

٣ ـ كلما زادت درجة التعاون السائدة بين الأعضاء كلما زادت درجة تماسك الجماعة ، ذلك أن التعاون يؤدى إلى اسهام الجميع فى تحقيق أهداف مشتركة بينهم جميعا . ومن الناحية الأخرى أثبتت بعض الدراسات أن المنافسة بين الجماعات تؤدى إلى زيادة درجة التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة أيضا . ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه المنافسة عادة ما ينظر إليها كمصدر تهديد لكل جماعة ، الأمر الذى يؤدى بدوره إلى ضرورة تقوية وحدة الصف بها حتى يمكنها القضاء على مصدر الخطر .

٤ ـ كذلك فان النجاح المتكرر الذى تصادفه الجماعة فى تحقيق أهدافها من شأنه العمل على زيادة درجة إنجذاب الأعضاء إليها ، وبالتالى زيادة درجة تماسكها . وبنفس المنطق ، فإن الفشل المتكرر فى هذا الشأن يؤدى إلى تفككها .

٥ ـ كذلك فإن لنوع القيادة داخل الجماعة أثر هام على درجة تماسكها . فالقياده المتسلطة وكذلك القياده الضعيفة تؤدى الى عدم انجذاب الأعضاء للجماعة ، فى حين أن القياده الجماعية ، من خلال اشراكها لجميع الأعضاء فى اتخاذ كافة القرارات التى تتعلق بكيان الجماعة ، من شأنها أن تؤدى الى زيادة درجة انجذاب هؤلاء الاعضاء للجماعة ، وبالتالى زياده درجة تماسكها .

٦ ـ تتوقف درجة التماسك أيضا على نوع شبكات الإتصال داخل الجماعة . فكلما قلت درجة مركزيه شبكات الإتصالات ، أى كلما زادت الحرية فى الاتصال بالآخرين ، كلما زاد الشعور بالرضاء ، وبالتالى درجة انجذاب العضو للجماعة ، والعكس صحيح .

٧ ـ وأخيراً ، فان الجماعات الكبيره الحجم نسبيا عاده ما لا تتمتع بنفس درجة الجاذبية التى تتمتع بها الجماعات الصغيره الحجم . ويرجع ذلك الى العديد

من الأسباب مثل صعوبة وضع أهداف مشتركة ترضى الجميع وصعوبة الاتصالات بين الأعضاء ، وزيادة الاعتماد على اللوائح لتنظيم سـلوك الافراد بدلا من الاتصالات الشخصية ، وصعوبة التنسيق . إلى آخره .

إن للتنظيمات غير الرسمية المتماسكة عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي :

١ - زيادة درجة استقرار التنظيم غـير الرسمي ذاته ، وذلك لاحتفاظه بأعضائه القدامى ، هذا بالإضافة الى اجتذاب أعضاء جدد اليه .

٢ - زيادة شعور الفرد العضو بالاستقرار لانتمائه الى تنظيم مستقر وثابت .

٣ - زياده طاقات الافراد الاعضاء على العمل ، الامر الذى يرجـع الى اشتراكهم فى إتخاذ القرارات المختلفة التى تهم الجماعة ذاتها .

٤ - زياده قوة الجماعة على التأثير على أعضائها والزامهم بقيم معينة لا يجوز لهم الخروج عليها ، وهذا هو مبدأ التطابق الذى أشرنا اليه سابقا ، وبذلك تستطيع الجماعة أن تلزم أعضائها بوظائف وأدوار معينة يجب على كل القيام بأدائها . وعلى ذلك فان الفرد العضو الذى ينحرف عن أهداف الجماعة يتعرض للكثير من الضغوط من باقى الاعضاء لمحاولة تغييره . أما إذا أصر هذا الفرد على عدم الانصياع لرأى الجماعة ، فانها تقوم بلفظه ، أى باسقاط العضوية عنه . يأخذ هذا الرفض أشكالا عديدة مثل عدم التحدث اليه ، عدم الاستماع لما يقوله ، عدم اعطائه أية مهام لتنفيذها ، عدم اعطائه أى تعضيد مهما كانت مشاكله وعزله عزلا كاملا .

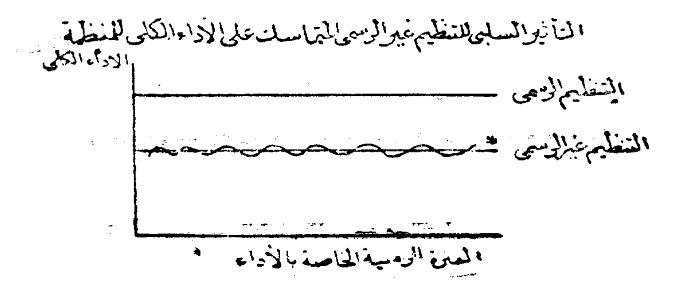
٣ — التماسك داخل التنظيم غير الرسمى والأداء :

وبالاجمال فهناك فارقان أساسيان بين التنظيم غير الرسمى المتماسك والمفكك . ينحصر الفارق الأول فى أن التنظيم المتماسك يستطيع تحديد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيقها بوضوح، فى حين أن التنظيم المفكك لا يستطيع عمل ذلك. أما الفارق الثانى فانه ينحصر فى قدرة التنظيم التماسك على التأثير على سلوك أعضائه وتوجيهه ناحية تحقيق أهداف الجماعة وذلك من خلال الالتزام بقيمها وأهدافها ، فى حين لا يستطيع التنظيم المفكك عمل ذلك . ان أحد القيم الأساسية التى يقوم التنظيم غير الرسمى بوضعها وبوضوح هى تلك التى تتعلق بالأداء . والتى تتحدد وفقاً لما تراه الجماعة ، أو وفقاً لتعريفها لماهية الأداء المناسب . وهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمى والتنظيم الرسمى ، وكيف يمكن الأول المساهمة فى تحقيق الثانى لأهدافه أو إعاقته عن تحقيقها .

وعلى ذلك فاذا كان التنظيم غير الرسمى متماسكا فانه يستطيع التأثير على أداء المنظمة أما صعوداً أو هبوطاً ، ويتوقف ذلك على المستوى الذى يضع عنده التنظيم غير الرسمى أهدافه المتعلقة بالاداء مقارناً بمستوى الأداء الذى يحدده التنظيم الرسمى . فاذا ما حدد التنظيم غير الرسمى مستوى الأداء المناسب ، كما يراه هذا التنظيم ، بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذى حدده التنظيم الرسمى ، فان أداء المنظمة كلها يصبح فقيراً ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الاداء التى يحددها هذا التنظيم ورغبتهم فى عدم الخروج عليها . وبنفس المنطق إذا تمشت مستويات الأداء التى يحددها التنظيم غير الرسمى مع تلك التى يضعها التنظيم الرسمى فان أداء المنظمة كلها يصبح عالياً ، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمى بقيم الأداء التى يضعها له هذا التنظيم غير الرسمى أيضاً . وعلى ذلك فان دراسة المستوى

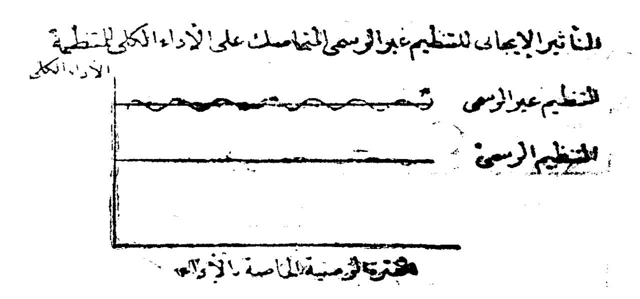
الذى يضع عنده التنظيم غير الرسمى قيمة المتعلقة بالأداء لا شك يزيد من قدره المدير على التنبؤ بأداء القسم أو الادارة التى تتبعه ، وحصر الفجوه بين ما هو كائن وما يجب أن يكون . ومن الناحية الاخرى فان التنظيم غير الرسمى المفكك بما يتصف به من قيم أداء غير واضحه ، وعدم التزام الاعضاء بمثل هذه القيم (عدم التطابق السلوكى) يضعف من قدره المدير على التنبؤ بالاداء الكلى لقسمه أو ادارته ، نظراً لعدم ارتباط هذا الأداء بمعايير محدده وواضحه ، ولكن لإرتباطه بقدرات كل فرد والتى قد تتغير لأسباب عده من وقت لآخر . وتوضح الاشكال رقم (٣٥) ، (٣٦) ، (٣٧) هذه العلاقات .

شكل رقم (٣٥)



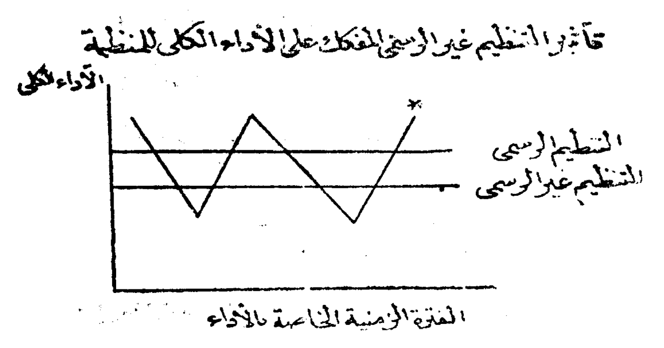
* يمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات فى أداء الافراد عن معايير الاداء الموضوعة بمعرفه التنظيم غير الرسمى ، وهى انحرافات تتم فى حدود ضيقه للغاية اتساقا مع مبدأ التطابق السلوكى .

شكل رقم (٣٦)



يمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات فى أداء الأفراد عن معايير الأداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمى ؛ وهى انحرافات تتم فى حدود ضيقة للغاية اتساقا من مبدأ التطابق السلوكى .

شكل رقم (٣٧)



* يمثل هذا الخط المتعرج الانحرافات فى أداء الافراد عن معايير الاداء الموضوعة بمعرفة التنظيم غير الرسمى ، وهى انحرافات كبيره اتساقاً مع مبدأ عدم التطابق السلوكى فى ظل التنظيم غير الرسمى فسواء كان مستوى الاداء الموضوع بمعرفة التنظيم غير الرسمى يقع أعلى أو أسفل ذلك الخاص بالتنظيم الرسمى ، فإن النتيجة النهائية واحدة .

من كل ذلك يتضح أن أسلوب معالجة الأداء المنخفض للتنظيم الرسمي يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمي ، ذلك أن الارتفاع بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير رسمي متماسك تتطلب ضرورة العمل على تغيير الجماعة ذاتها ، في حين أن الارتفاع بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير رسمي مفكك يتطلب ضرورة العمل على تغيير كل فرد على حده .

بالرغم من أننا سبق أن عالجنا موضوع التغيير باسهاب فيما قبل ، إلا أنه قد يكون من المناسب هنا الاشارة إلى بعض الأشياء التي يمكن للادارة عملها وهي :

١ ـ لا يجب على الادارة محاربة التنظيم غير الرسمي ، بل يجب الاعتراف به والعمل على زيادة درجة تماسكه وذلك بإتاحة الفرصة للقيادة غير الرسمية للظهور .

٢ ـ ومن خلال القيادة غير الرسمية الفعالة ، فانه يمكن للادارة العمل على تغيير التنظيم غير الرسمي ، ويمكن أن يتحقق ذلك بفاعلية أكبر إذا استطاعت الادارة كسب القيادة غير الرسمية إلى صفها ، وبذلك يترك أمر تغيير أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى قيادته .

٣ ـ يعمل التنظيم غير الرسمي المتماسك على إتاحه قدر أكبر من الوقت للقياده الرسمية للقيام بمهامها الأساسية المتعلقة بالتخطيط وتحديد طرق التنفيذ والرقابة . وذلك لقيامه بتولى كافة التفاصيل الأخرى المتعلقة بالعمل نيابة عنها ، الأمر الذي يؤدي إلى زياده فاعلية القياده الرسمية من ناحية ، وإلى خلق نوع من الالتزام من جانب العاملين بأهمية وضرورة تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم بفاعلية أكبر من ناحية أخرى .

٤ ـ ان اتباع مبدأ اشراك التنظيم غير الرسمى فى اتخاذ القرارات فى حدود معينة وكذلك ايجاد شبكات الاتصالات المناسبة بينه وبين التنظيم الرسمى من شأنه إحداث آثار إيجابية على مستويات الأداء .

٥ ـ يمكن للاداره أيضا اتخاذ التنظيم غير الرسمى كقناه لايصال كافة المعلومات إلى أعضائها . فاذا كانت هناك ثقة متبادلة بينهما ، فان ذلك يزيد من فاعلية التنظيم غير الرسمى كأداه للاتصالات دون تشويه للمعلومات المراد ايصالها .

٦ ـ يمكن للاداره أيضاً زياده فاعلية التنظيم غير الرسمى وذلك بارجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه حتى يمكنه تقييم ما تم انجازه واقتراح ما يراه مناسبا كإجراء تصحيحى ، وبذلك يصبح هذا التنظيم غير الرسمى عاملا مساعداً على إحداث التغيير المطلوب بنجاح .

٤ ـ دراسه التنظيم غير الرسمى :

قد لاتكون هناك اختلافات جوهرية فيما يتعلق بطبيعة التنظيم غير الرسمى وأهدافه وقيادته ودرجة تماسكه ودرجة تأثيره على التنظيم الرسمى وكيف يمكن العمل من خلاله على زياده الأداء الكلى للمنظمة ، إلا أن ذلك كله يحمل فى طياته فرضا ضمنيا مؤداه ان الاداره على علم بوجود التنظيم غير الرسمى وعلى معرفة تامة بأعضائه وقياداته ودرجة تماسكها .. إلى آخره ، وقد لا يكون هذا الفرض صحيحا على الاطلاق . وهذا يبرز أهمية موضوع دراسة التنظيم غير الرسمى أو الجماعات . وفيما يلى استعراض سريع ومختصر لبعض الأدوات المستخدمه فى مثل هذا النوع من الدراسة .

مقاييس الترتيب :

يمكن استخدام هذه المقاييس للحصول على مقاييس كمية عن كافة أنماط السلوك الخاصة بأفراد أى جماعة ، مثل أنشطة الجماعة ككل ، التغييرات التى تحدث داخل الجماعة ، القيادات داخل الجماعة ... إلى آخره . وقد تقوم الإدارة بقياس بعض هذه الانماط السلوكية بصورة دورية أثناء تأدية الجماعة لوظائفها أو بعد الإنتهاء منهـــا .

ويمكن للادارة استخدام أحد مقاييس الترتيب المكونة من عـدد فردى من النقاط (ارجع إلى الفصل الخاص بالاتجاهات) والتى قد تتراوح بين مرضى للغاية إلى غير مرضى على الإطلاق ، أو أوافق تماما إلى لاأوافق على الإطلاق ، أو ممتاز إلى فقير. ويتم استخدام هذه المقاييس لقياس الانواع المختلفة من الانماط السلوكية مثل القدرة على الاتفاق ، اعطاء المساعدة ، الاستماع إلى الآخرين ، إظهار الشعور العدائى ، وجود أفراد لهم تأثير واضح .. الى آخر تلك الانماط السلوكية التى تساعد فى النهاية على توصيف الجماعة بخصائصها المختلفة .

مقياس بيلز Bale's Scale

يتطلب هذا المقياس أن يقوم المدير أو الرئيس بتقسيم سلوك الافراد إلى عدة مجموعات سلوكية منفصلة تصلح لتحليل عملية التفاعل الاجتماعى بينهم . وقد قدم بيلز عدة مجموعات سلوكية يمكن إستخدامها لدراسة أية جماعه ، وهـذه المجموعات هى :

---

(1) In Newcomb, et. al., 1964, op. cit., pp. 553-559.

(أ) استجابات عاطفية إيجابية :

١ ـ اظهار التماسك ، اعلاء مكانة الآخرين ، مد يد المساعدة ، مكافأة الآخرين .

٢ ـ الاقلال من الشعور بالقلق ، الفكاهة . الضحكات ، إظهار الشعور بالرضاء .

٣ ـ الموافقة ، إظهار الشعور بالقبول ، الفهم ، التجاوب .

(ب) استجابات متعلقة بحل المشاكل — إجابات :

٤ ـ تقديم اقتراحات ، تقديم توجيهات ، اعطاء الحريات والشعور بالاستقلال للاخرين .

٥ ـ ابداء الرأى ، القيام بالتقييم ، تحليل الموقف ، التعبير عن الشعور .

٦ ـ اعطاء الخلفيات اللازمة ، اعطاء المعلومات ، التكرار ، التوضيح ، التأكيد .

(ج) استجابات متعلقة بحل المشاكل — أسئلة :

٧ ـ السؤال عن الخلفيات ، السؤال عن المعلومات ، طلب الإعاده والتكرار محاولة الحصول على تاكيد الآخرين .

٨ ـ السؤال عن الرأى ، طلب التقييم ، طلب عمل تحليل للموقف ، المطالبة بالتعبير عن الشعور .

٩ ـ السؤال عن المقترحات ، المطالبة بالتوجيه ، السؤال عن الحلول البديلة

(د) استجابات عاطفية سلبية .

١٠ - عدم الموافقة ، اظهار الرفض ، التمسك بالرسميات ، سحب المساعدة.

١١ - اظهار القلق ، طلب المساعدة ، الانسحاب .

١٢ - اظهار العداء ، الانتقاص من مكانة الآخرين ، الدفاع عن النفس .

وتتطلب الدراسة أن يقوم المشرف عليها بوضع كل تصرف يصدر من أى فرد داخل الجماعة فى أحد التقسيمات الأثنا عشر الموضحة بالمقياس عاليه ، أو فى أكثر من تقسيم حسب المعايير الموضحة بكل منها . وبعد الانتهاء من ذلك فانه يمكن عمل « واجهة الجماعة » Group Profile فى شكل رسم بيانى ذا محورين حيث تظهر الأنماط السلوكية الأثنا عشر على المحور الرأسى والنسب المئوية للسلوك الفعلى للافراد المقابلة لكل نمط سلوكى على المحور الأفقى :

طريقة دراسة التفاعل Sociometric Method

تهدف هذه الطريقة أساساً كما قدمها مورينو[1] Moreno فى عام ١٩٣٤ إلى دراسة أنماط الشعور بالقبول والرفض أو الحب والكره الموجودة بين أعضاء الجماعة : إلا أنها تطورت لتشمل بعض الظواهر الأخرى مثل الاتصالات ومعدلات تكرارها ، والأشخاص الذين يمكن التعاون معهم ، وأولئك القادرين على حل المشاكل .. إلى آخره .

---

(1) Krech, D., Crutch field, R., and Ballachey, E., Individual ety : A Taxbook of Social Psyc [illegible] York, Mc Graw - Hill Book Co , 1962. pp. 390-392

تقوم هذه الطريقة على سؤال أفراد الجماعة سؤالين أساسيين وهما :

١ - « مع من تفضل العمل ؟ » يرتبط هذا السؤال باختيار الفرد الأكثر قدرة على حل المشاكل .

٢ - « مع من تفضل الارتباط ؟ » يرتبط هذا السؤال باختيار الفرد الأكثر قدرة على اشباع الحـاجات الاجتماعية للاخرين .

هذا ويمكن عرض النتائج الخاصة بكل سؤال فى شكل يدعى «سوسيوجرام» Sociogram حيث يوضح الجزء الخاص بالارتباط علاقات القبول أو الاختيار بين جميع أفراد الجماعه الواحدة فى شكل خطوط ممتلئة ، وعلاقات الرفض بينهم فى شكل خطوط متقطعة . وعلى ذلك فان الفرد الذى يعتبر مقبولا ، أى يتم اختياره من جميع أو غالبية أفراد الجماعة ، عادة ما يطلق عليه « نجم المجموعه » أى قائدها ، أما الفرد الذى لايتم اختياره بواسطة باقى أفراد المجموعه ، فعادة ما يطلق عليه « المعزول » .

فاذا كان عدد أفراد المجموعة هو « ن » ، فانه يمكن استخدام المعادلات الكميه القياسية التاليه :

$$\text{الرغبه الفردية فى الارتباط بالآخرين} = \frac{\text{عدد الاختيارات للفرد الواحد}}{\text{ن} - ١}$$

$$\text{الرغبه الجماعية فى الارتباط بالآخرين} = \frac{\text{العدد الكلى لاختيارات المجموعة}}{\text{ن}}$$

$$\text{درجة تماسك الجماعة} = \frac{\text{عدد الاختيارات المشتركة}}{\text{العدد الاجمالى للاختيارات المشتركة الممكنة}}$$

$$\text{درجة تكامل الجماعة} = \frac{1}{\text{عدد الأفراد المعزولين (الذين لم يتم اختيارهم)}}$$

أما الجزء الخاص بحل المشاكل فإنه يظهر نوعا آخراً من القيادة ، وهى القيادة الفنية القادرة على حل المشاكل المتعلقه بالعمل . وعلى ذلك فان تحليل الجماعة يظهر انواع القيادات المختلفة الموجودة ، وهى القيادة الاجتماعية والقيادة الفنية إلا أن ذلك لا يعنى ضرورة توافر كليهما فى الجماعة الواحدة .

تستخدم الكثير من المنظمات هذه الطريقة فى دراسة الجماعات لسببين . ينحصر السبب الأول فى أنها وسيلة لتقييم القيادة الرسمية بالمنظمة . فالقيادة الرسمية هى القيادة التى يتم تعيينها بمعرفة الإدارة ، وبالتالى فهى القيادة التى يفترض تواجد درجة عالية من الكفاءة فيها . فإذا كان هذا الفرض صحيحاً ، فان القائد الرسمى للجماعة لاشك يتم اختياره بمعرفة أفراد الجماعة كنجم لها . فإذا لم تثبت صحة ذلك ، فان ذلك يصبح دليلا على وقوع الادارة فى خطأ ما فى اختيار القيادة الرسمية ، أما السبب الثانى لدراسة الجماعات فينحصر فى أن هذه الدراسة تساعد الادارة على معرفة ما إذا كان هناك تنظيم غير رسمى أم لا ، ودرجة تماسك هذا التنظيم ، ان وجد وكذلك القيادات البارزه فيه . وبالتالى فإنه يمكن للادارة اتخاذ نتائج هذه الدراسات فى اختيار القيادات الرسمية مستقبلا ، إلا أن ذلك لايعنى أن القائد غير الرسمى الناجح سوف يصبح بالضرورة قائداً رسميا ناجحا ، إلا أن احتمالات النجاح ولاشك كبيرة .

القسم الثانى

بيئة العمل

(القيادة الفعالة)

مقدمة عامة

تشكل بيئة العمل داخل المنظمة ركناً أساسياً من أركان السلوك الإدارى بما تحويه من مفاهيم سلوكية هامة . ويعتبر هذا المفهوم تعبيراً عن مفهوم القيادة الفعالة داخل المنظمة ، حتى أن بيئة العمل الصالحة يمكن تفسيرها باعتبارها انعكاساً للقيادة الفعالة ، والعكس صحيح .

هذا ولا تتشكل بيئة العمل من الركن المادى الخاص بها مثل مكان العمل والتجهيزات بهالآلية فحسب ، بل وتتشكل أيضا من الركن القيادى، الذى يتولى مهمته إدارة المركن المادى لتحقيق أهداف محددة . ولا يشكل الركن المادي أية مشكلة داخل المنظمة طالما توافرت لديها الأموال الكافية ، وحتى إن لم تتوافر هذه الأموال ، فانه يمكن النظر إلى الركن المادى للمنظمة باعتباره أحد المعطيات الثابتة فى لحظة زمنية معينة . وبذلك تنحصر أهمية بيئة العمل فى الركن القيادى بها ، والذى يناط اليه مسؤولية الاستخدام الأمثل لما هو متاح منموارد مادية خاصة بالمنظمة ، أياكان حجم هذه الموارد .

لذلك ، فانه يمكننا القول أن بيئة العمل ما هى إلا تعبير عن القيادة . والتى بدورها محصلة للعديد من الأشياء التى يمكن اجمالها فيما يلى :

- بيئة العمل هى انعكاس للبيئة الخارجية المحيطة بها ممثلة فى كافة الأنظمة التى تحكم المجتمع بصفة عامة .

- بيئة العمل هى انعكاس للبيئة القيادة داخل المنظمة والتى تقوم على المفاهيم السلوكية الآتية :

- الاتصالات .

ـ المشاركة فى الادارة .

ـ التغيير .

ـ حل التضارب .

ـ أنماط القيادة .

ـ بيئة العمل تعكس نفسها فى النهاية على عملية اتخاذ القرارات الادارية داخل المنظمة .

وقبل الدخول فى تفاصيل مكونات بيئة العمل ، فانه يجدر بنا الاشارة إلى أن المفاهيم الخاصة بالمشاركة فى الادارة والتغيير قد سبق تغطيتها فى الباب الأول لذلك فسوف يأتى هذا الباب خال من ذكرهما ، ونتوه للقارىء باعاده قراءتها كما بالباب الأول .

وعليه ، فإن هذا القسم يتضمن خمسة فصول سوف يتناول فيها الكاتب بالشرح تلك المفاهيم المرتبطة بمفهوم بيئة العمل ، الاتصالات ، حل التضارب أنماط القيادة ، وعملية اتخاذ القرارات على التوالى .

الفصل الرابع عشر

مفهوم بيئة العمل

كما سبقت الاشارة ، فإن بيئة العمل تمثل المحدد الثانى للأداء ، الأمر الذى يدعو إلى دراستها بشىء من التفصيل . تتكون بيئة العمـــل من جزئين ، البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، والبيئة الداخلية بها . يعكس الجـــزء الأول مفهوم الأنظمة ، بحيث يجب النظر إلى أى منظمة على أنها نظام مفتوح Open System وهذا يعنى أنها لا توجد فى فراغ ، وانما تعمل فى اطار بيئة خارجية لا يمكن لها الانفصال عنها أو تجاهلها . تنقسم البيئة الخارجية إلى عدة أقسام هى :

- البيئة الدينية .
- البيئة التكنولوجية .
- البيئة السياسية .
- البيئة الاقتصادية .
- البيئة الاجتماعية .
- البيئة القانونية .

وبالتالى فإن أى فعل يصدر عن المنظمة (مثل انتاج سلعة أو اسداء خدمة ما) دائما ما يقابله رد فعل يصدر عن البيئة الخارجية برد مرة أخرى إلى المنظمة فى شكل معلومات مرتده Feed-back Information ، وتنقسم هذه المعلومات

المرتدة إلى معلومات ايجابية ومعلومات سلبية ، حيث تدل الأولى على نجاح المنظمة فى أداء الدور المطلوب منها ، فى حين تدل الثانية على فشلها فى أداء هذا الدور . إذاً فعملية التأثير بين المنظمة والبيئة الخارجية عملية تبادلية حيث تستطيع الثانية التأثير على الأولى من خلال القيود التى تقوم بوضعها والتى لايمكن تجاهلها ، فى نفس الوقت الذى تستطيع فيه الأولى التأثير على الثانية . لذلك فانه عادة ماينظر إلى البيئة الخارجية على أنها مجموعة من القيود Set of Constraints يتم فرضها على جميع المنظمات . وبالتالى يصبح على كل منها أن تعمل فى أطارهذه القيود دون الخروج عليها ، وخاصة فى لحظة زمنية معينة .

مما لا شك فيه أن التغيير الجذرى الذى حدث فى جمهورية مصر العربية منذ بداية الثورة حتى الآن والذى تمثل فى تغيير نظام الحكم الملكى إلى نظام جمهورى ، وتغيير البيئة السياسية والاقتصادية من النظام الرأسمالى إلى النظام الاشتراكى وما صاحب ذلك من إلغاء الامتيازات الأجنبية والاستغناء عن الإدارة الأجنبية واحلالها بادارة مصرية وإصدار كافة القوانين الخاصة بالتأميم وإنشاء القطاع العام والأنظمة المنظمة لعلاقات العمل ، أدى إلى تشكيل بيئة خارجية من نوع جديد ، وبالتالى إلى وضع قيود من نوع جديد . ومما لاشك فيه أيضاً أن المناداة باعادة تطوير النظام السياسى، سواء أدى ذلك إلى نظام التحالف الواحد أو تعدد الأحزاب ، كما أن الانطلاقة على العالم الخارجى من خلال سياسة الانفتاح الاقتصادى فى كافة المجالات الاقتصادية من شأنه احداث تغيير جديد على البيئة الخارجية ، وبالتالى تغيير نوعية القيود المفروضة .

إن القول بأن الادارة المصرية تعمل فى إطار مجموعة من القيود تفرضها البيئة الخارجية لا يعنى أن الادارة فى أية دولة أخرى تعمل فى غيبة من هذه

القيود ، ذلك أن لكل بيئة قيودها التى تفرضها على منظماتها . وعلى ذلك فإن الفارق بين النظام الاشتراكى والنظام الرأسمالى لا يرتبط بوجود أو عدم وجود القيود البيئية المشار إليها ، وإنما يرتبط باختلاف نوعية القيود ومدى التزام المنظمات بها .

تحمل كلمة « قيود » فى طياتها معنى سلبياً ، وقد لا يكون ذلك بالضرورة صحيحا . إذ أن هذه القيود تهدف أساساً إلى تنظيم العلاقات المختلفة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة ، وإلى تنظيمها بين جميع المنظمات وعلى كافه المستويات ومن الناحية الأخرى ، فقدتتجاوز هذه القيود هذا الهدف بحيث تحد من سلطات الإدارة فى اتخاذ القرارات الادارية المختلفة ، وبالتالى تصبح عاملا معوقا .

اقتضت عملية التنمية الاقتصادية الشاملة فى مصـــــر ضرورة تجميع موارد الدولة الاقتصادية المختلفة وإعادة توجيهها وفقاً لنظام مخطط يهدف إلى تحقيق عملية التنمية الاقتصادية بمعدلات محسوبة ، الأمر الذى أدى إلى ضروره وضع العديد من القيود على المنظمات القائمة مثل :

- قيود التوظف
- القيود الخاصة بالربط المالى للكوادر المختلفة
- قيود الترقى
- القيود الخاصة بحجم العلاوات الدوريه وحدودها .
- القيود الخاصه بحوافز الانتاج
- القيود الخاصه بالمكافآت التشجيعيه
- القيود الخاصه بالاستثمارات المقدره لكل منظمه

القيود المتعلقة بحصص النقد الأجنبي المقدرة لكل منظمة .

القيود الخاصة بتعدد أجهزة الرقابة

القيود الاجرائية المنظمه للعلاقات بين جميع المنظمات وعلى جميع المستويات.

ليس هذا الكتاب بالمجال المناسب للتصدى لقضيه هذه القيود بالتحليل والنقد إلا أن ما نود ابرازه هو أنها تشكل فى مجموعها الاطار العام الذى يجب على كل منظمة العمل من خلاله . وعليه . فإذا كان هذا الاطار العام مرنا ، بحيث يعطى الادارة حريات أوسع فى إتخاذالقراريات الادارية ، فانه يساهم فى خلق ما أسميناه من قبل « بيئه العمل المشبعة للحاجات » . ومن الناحية الأخرى ، إذا كان هـذا الإطار جامداً ، بحيث يحد من هذه الحريات ، فانه يساهم فى خلق « ما أسميناه من قبل « بيئه العمل غير المشبيعه للحاجات » .

وبغض النظر عن نوعية هذه المساهمه ، فان الشيء الذى لا يمكن انكاره هو أن جميع المنظمات تعمل من خلال هذا الاطار بما له وماعليه ، وبالتالى فان نجاح منظمه ما وفشل منظمة اخرى ، وهذا هو ما حادث فعلا . لا يمكن إرجاعه إلى القيود التى تفرضها البيئه الخارجية ، بقدر ما ترجع أساساً إلى القيادة داخل المنظمة ذاتها ، وإلا فكيف نفسر هذا التناقص فى الأداء لمنظمات تعمل فى ظل قيود موحدة . لذلك فإن حديثنا عن بيئة العمل لن يتطرق إلى تحليل ونقد وتغيير البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ، بارغم من أهمية هذا الموضوع ، ولكنه سينصب على البيئة الداخلية لها والممثلة فى درجة فاعلية القيادة بها .

إن للقيادة شقان ، شق فنى ، وآخر سلوكى . وبالرغم من أهمية الشق الفنى إلا أنه ليس بالإمكان تغطيته وذلك لوجود المئات بل الآلاف من التخصصات

الفنية تختلف نوعيات القيادات داخل المنظمات المختلفة ، وعلى ذلك فان ما يهمنا الحديث عنه هو الشق السلوكى لها . وهذا يعكس حقيقة هامة وهى أن فاعلية القيادة لا ترتبط بالمعرفة الفنيه المتخصصه للعمل من جانب الرئيس فقط ، وإنما بمهاراته السلوكيه أيضا . وهذا يفسر نجاح بعض الرؤساء وفشل البعض الآخر فى الوقت الذى يتوافر لكليهما نفس الخبرة الفنيه المتعلقه بالعمل ذاته . هذا ويمكن إجمال النواحى السلوكيه المرتبطه بالقيادة فى عدد من المفاهيم السلوكيه وهى :

- الاتصالات .
- المشاركه فى الادارة
- التغيير
- حل التضارب
- أنماط القيادة
- وانعكاس ذلك كله على عمليه اتخاذ القرارات

هذه ويمكن اضافه مفهومى « تقييم الأداء » و « التدريب » إلى مجموعه المفاهيم السابقه . هذا وقد سبق لنا الحديث عن المفهوم الأول فى بداية هذا الكتاب ، أما المفهوم الثانى فقد تناولناه بالشرح فى الجزء الخاص بالمنهج الفردى لتطوير المنظمه .

وبصفه عامه ، فان القيادة هى محصلة التفاعل بين جميع هذه المفاهيم ، وحتى يمكن تفهم هذه المحصلة النهائيه فانه يجب التعرض لمكوناتها ، كل على حدة بالرغم من الترابط الوثيق بينها جميعاً ، ثم تبيان أثر ذلك كله على عمليه اتخاذ القرارات .

الفصل الخامس عشر

الاتصالات

تعريف :

الاتصالات هى عملية إرسال واستقبال المعلومات بهدف احداث تغيير إيجابى وهى عملية أساسية وهامة فى الممارسة الفعالة للعملية الإدارية ، والتى بدونها لا يمكن لتنظيم ما أن تقوم له قائمه . ويرجع ذلك إلى سبب واضح وهو أنه إذا لم يستطع الرئيس الاتصال بمرؤوسيه ، فإنه لن يتمكن من اعلامهم بالعمل الذى يجب انجازه ، وكيفية انجازه وتوقيت انجازه . ومن ناحية أخرى فان عدم وجود أية اتصالات داخل المنظمة ما هو إلا انكار لوجود العنصر البشرى ذاتـه ، ذلك أن السلوك الإنسانى يرتبط بعملية ارسال واستقبال كافة أنواع المعـــلومات بصورة أو بأخرى . فالحاجات الفسيولوجية على سبيل المثال تتوافر لها القدرة على تحريك سلوك الفرد نظراً لما تتمتع به من قدرة على ارسال المعلومات الدالة على رغبة معينة يجب اشباعها وذلك من خلال الجهاز العصبى ، فالفرد لا يشعر بالرغبة فى تناول الطعام إلا حين شعوره بالجوع فى صورة تقلصات معدية (معلومات مرسلة) . وكذلك فهو لا يشعر بالرغبة فى الشرب إلا حين شعوره بجفاف فى حلقة (معلومات مرسلة) .. وهكذا . فاذا انتقلنا من مستوى الحاجات الفسيولوجية إلى مستوى أكثر تعقيداً مثل مستوى الحاجات الاجتماعية والنفسية، لوجدنا أن نفس الشىء يحدث أيضا . فعلى سبيل المثال لا يشعر الفرد بالرغبة فى الانتماء إلى جماعة ما إلا إذا شعر أن هناك ما يدل على قبول هذه الجماعة له كعضو بها (المعلومات الدالة على ارتفاع مستوى أدائه كعبـارات المديح مثلا) ، وفى مجال العمل فان أداء الفرد يرتبط إلى حد ما بمدى فاعلية عملية الاتصالات داخل

المنظمة ، وعلى ذلك فان الكثير من المظاهر السلبية مثل الفاقد والتلف وسوء الفهم يمكن إرجاعها الى عدم فاعليه عمليه الاتصالات ، الأكثر من هذا أن بعض الدراسات الحديثه أثبتت أنه اذا تم حرمان الفرد حرمانا كليا من استخدام أعضائه الحسيه (البصر ، السمع ، اللمس .. الخ) ، فانه لايستطيع البقاء حيا الا لفتره قصيرة ، وأنه حتى ان استطاع البقاء حيا ، فانه يصاب بأضرار نفسية خطيرة(١) .

هذا وتعتبر القدره على الاتصال الجيد أحد الأبعاد أو المكونات الأساسيه للمهارات السلوكيه ، وبالرغم من ذلك فان الكثير من الرؤساء في المواقع القياديه المختلفه تنقصهم هذه القدرة . فليس من الغريب أن نجد الكثير من المرؤوسين الذين لايعرفون ماذا يفعلون ولماذا يفعلونه ، وليس من الغريب أيضا أن نجد الكثير منهم الذين يشعرون بعدم الرضاء نتيجه لذلك . ويرجع ذلك كله الى الشعور الزائف لدى الرؤساء بأنهم على اتصال جيد بمرؤوسيهم ، فالاتصال ، كما سيتضح بعد قليل ، ليس مجرد عمليه نقل معلومات الى الآخرين ، وحتى يستطيع الرئيس أن يقود ويحفز مرؤوسيه على العمل ، فانه يجب عليه أن يتعلم تلك المهارات المرتبطه بعمليه واستقبال المعلومات .

أهداف الاتصالات

ان الهدف الأساسى من وراء أى نوع من انواع الإتصالات، سواء الملموسه منها مثل الاشارات التى يرسلها الجهاز العصبى الى المخ ، أو غير الملموسة مثل الأوامر

(1) Huneryager, S. G , and Heckmann, Human, Relations in Mangement, Cincinnati, South - Western Publishing Co. 1967 p. 506.

التى يعطيها الرئيس للمرؤوس لأداء عمل ما ، هو تحريك سلوك الفرد . وفى أية منظمة فان السلوك الذى يراد تحريكه هو ذلك السلوك الذى يؤدى إلى الأداء الجيد للعمل . ولايعنى ذلك أن يكون هذا السلوك بالضرورة من النوع الظاهر Qvert Behavior الذى يمكن تلمسه مثل تشغيل آلة ما ، وإنما قد يكون من النوع غير الظاهر Covert Behavior والذى ينعكس على اتجاهات الفرد تجاه عمله . وقدرته على تقبل أفكار الغير ، ورغبته فى تعديل سلوكه إذا لزم الأمر .

وبالرغم من أن هدف عملية الاتصالات هو تحريك السلوك ، الظاهر منه وغير الظاهر ، إلا أن ذلك لايعنى التحريك الفورى له . فالطالب الجامعى على سبيل المثال يتلقى الكثير من المعلومات طيلة عدة سنوات بالجامعة ، إلا أن ذلك قد لايحرك سلوكه لحل مشاكل معينة إلا بعد تخرجه من الجامعة واستلامه لعمل ما . وكذلك الحال بالنسبة لبرامج التدريب ، فقد لا تحدث آثارها فى تحريك سلوك المتدرب نحو استخدام المعلومات التى اكتسبها لحل بعض مشاكله إلا بعد فترة قد تطول أو تقصر بعد انتهاء البرنامج التدريبى ذاته .

وبالرغم من وجود الأهداف المرتبطة بعملية الاتصالات ، إلا أن ذلك قد لايعنى بالضرورة نجاح كل فرد ، بغض النظر عن مستواه الإدارى داخل المنظمة فى الإستجابة للمعلومات المرسلة إليه . ويرجع هذا الفشل إلى وجود عدد من المعوقات الفردية أو البيئية التى تحول بينه وبين الاستجابة السليمة لما يدور حوله (وهذا هو ما سوف نناقشه باستفاضة بعد قليل) ، إلا أن ذلك لا يعنى عدم وجود استجابة على الاطلاق ، ولكن الاستجابات التى قد تنجم عن عدم فاعلية عملية الاتصالات تصبح استجابات غير سليمة مثل التذمر والتخريب والسرقة ورفع القضايا ضد المنظمة .. الخ .

كيف تتم الاتصالات

كما سبق القول فان عملية الاتصالات تتكون من شقين ، إرسال المعلومات واستقبالها . أما فيما يختص بارسال المعلومات ، فانه يتم ارسالها بأحد طريقين أو كليهما وهما ، الطريقة الشفهية ، والطريقة الكتابية . تحدث الاتصالات الشفهية أساساً فى المواقف التى تتسم بالمواجهة المباشرة Face-to-Face . وعادة ما ينظر إلى هذه الاتصالات الشفهية على أنها أفضل الطرق لإرسال المعلومات إلى الغير بصفة عامة لأسباب ثلاثة هى :

١ ـ أنها طريقة غير رسمية مؤداها اشعار الفرد المرسل اليه بأهميته الذاتية .

٢ ـ أنها تتيح للراسل الفرصة ليس فقط لارسال المعلومات التى يريد ارسالها بل والتأكد من استيعاب المرسل اليه وقبوله لها أيضاً .

٣ ـ أنها تعتبر أسرع وسائل الاتصال جميعاً ، وبالتالى فانها تعطى لكل من الراسل والمرسل اليه الفرص للمشاركة الفورية وابداء الرأى ، الأمر الذى قد يؤدى الى زيادة درجة الفاعلية فى النهاية .

وبالرغم من أهمية ومزايا الطريقة الشفهية ، الا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقه الكتابية ، فحيث ترتبط المعلومات المرسلة بالعديد من الافراد وعلى كافة المستويات وخاصه فى التنظيمات المعقدة التكوين ، فان الحاجه الى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية ، ونظراً لعدم مرونة هذه الطريقة بالمقارنة بالطريقة الشفهيه ، فانه يجب مراعاة ضرورة توخى الدقه فى تصميم النماذج المستخدمة فى ارسال المعلومات المكتوبة ، وبالرغم من هذا ، فقد يكون من الأفضل استخدام الطريقة الشفهية بجانب الطريقة الكتابية حتى يمكن شرح وايضاح ما قد يكون غامضا .

وبجانب هاتين الطريقتين ، فهناك عدد آخر من الطرق التى يمكن استخدامها فى عملية الاتصالات مثل العلامات والرموز والصور والتعبيرات الحسية مثل السكوت المطبق ، أو الايماء بالرأس أو حركات الأيدى .. إلى آخره . وبالرغم من استخدامنا لكافة هذه الوسائل فى حياتنا اليومية العادية . إلا أننا قد لا نلاحظ مدى قوتها ومدى عمق الآثار التى تتركها على دوافع الآخرين . وهناك المئات من الأمثلة التى يمكن أن نسوقها للدلالة على صحة ذلك منها :

ـ النظر إلى وجه الرئيس (متجهم أو باسم) لمعرفة معنى الرسالة التى يقوم بارسالها للاخرين .

ـ أن انشغال الرئيس بالكتابة مثلا ارساله رسالة ما لمرؤوسه يعطى دلالة معينة لها معناها .

ـ أن نبرة الصوت التى يتحدث بها الرئيس تعطى للرسالة معنى محدداً .

ـ أن نوع الاشارة التى يبديها الرئيس باستخدام يديه تعطى للرسالة معنى محدداً وبصفة عامة ، فان هذه الطرق جميعاً تلعب دوراً أساسياً فى عملية إرسال المعلومات . ونظراً لشيوع استخدام الطرق الشفهية والكتابية فى إرسال المعلومات فى المنظمات المختلفة ، فان عملية استقبال المعلومات المرسلة عادة ما تتم من خلال الانصات والرؤية أكثر من غيرها من وسائل الاستقبال الأخرى مثل اللمس والشم والتذوق ، وذلك لأهمية الانصات بالنسبة للرسالة الشفهية ، والرؤية بالنسبة للكلمة المكتوبة.

وبالرغم من وضوح الهدف من الاتصالات وبالرغم من وجود الطرق المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ؛ إلا أن ذلك لا يضمن نجاح عملية الاتصالات ، ذلك أن هذا النجاح يتوقف على ثلاثة عوامل هامة وهي :

١ — الارسال الدقيق للمعلومات من الراسل .

٢ — والفهم الدقيق للمعلومات المرسلة من جانب المرسل اليه .

٣ — وقبول المرسل اليه للمعلومات المرسله له .

فاذا لم تتوافر هذه العوامل الثلاثة ، فان الاتصالات قد لا تنجح فى تحقيق أهدافها ؛ أى فى تحريك السلوك الفردى .

فبالنسبة للارسال الدقيق للمعلومات فان الراسل يجب أن يبذل أقصى جهد ممكن فى ايصال ما يريد ارساله من معلومات ، وهذا يتوقف على :

- التحديد الدقيق لنوع المعلومات التى يراد إرسالها .

- تحديد أفضل الطرق التى يمكن استخدامها لايصال هذه المعلومات .

- معرفة الذين يجب عليهم استقبال المعلومات .

- معرفة رغبات وخصائص الأفراد الذين يتم إرسال المعلومات اليهم .

- معرفة المعوقات المختلفة التى قد تقلل من عملية ارسال المعلومات .

أما بالنسبة للفهم الدقيق للمعلومات المرسله ، فانه يعتمد فى المقام الأول على درجة الدقة المتوخاه فى عملية ارسال المعلومات ذاتها ، وترجع مشكلة الفهم الدقيق الى أن الراسل عادة ما يفترض أن ماقام بارساله من معلومات للغير أمر واضح غاية الوضوح ، وذلك لعدة توافر أية معايير أخرى موضوعية يمكن الاستناد اليها فى تقييم درجة وضوح المعلومات المرسله ، لذلك فان الراسل يجب أن يضع نفسه مكان المرسل اليه ، حتى يتمكن من الحكم على دقة المعلومات التى يقوم بارسالها ، وحتى يمكن تحقيق ذلك ، فانه يجب على الراسل أن يشجع المرسل اليه على الادلاء بأية معلومات لتقييم درجة استيعابه وفهمه لها ، مثال ذلك

أن يسأل الراسل المرسل إليه أن يعيد على مسامعه مرة أخرى الرسالة التى تلقاها ، أو أن يقوم بسؤاله عن الإجراءات التى سيقوم باتخاذها بعد تلقى الرسالة . وهذا يتطلب ضرورة أن يعطى الراسل الفرصة للمرسل اليه للتعبير عما فهمه من الرسالة الأمر الذى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة الراسل ورغبته فى الانصات الجيد وهذا كله يفسر تفضيل الكثير من الأفراد للطريقة الشفهية فى الاتصال ، حيث أنها تسمح بتقييم ما تم إرساله من معلومات وما تم فهمه منها ، وبذلك تتاح الفرصة لعمل التصحيح اللازم ، سواء من جانب الراسل أو المرسل اليه ، وهذا هو ما يعبر عنه بمفهوم الاتصالات ذات الاتجاهين Two-way Communication ، وبالاجمال فان كل فرد يجب عليه أن يقوم بأداء دورين فى آن واحد وهما دور الراسـل ودور المرسل اليه ، حتى يمكنه المساهمة فى إتمام عمليه الاتصالات بفاعلية أكبر .

وأخيراً فان الكثير منا قد لا يدرك أن فاعلية الاتصالات لا ترتبط بالارسال الدقيق والفهم الصحيح للمعلومات فحسب ، وإنما بدرجة قبول المرسل إليه لها ، ذلك أن السلوك الذى يراد تحريكه لا يتوقف عند حد فهم المعلومات ولكن عند حد الاقتناع بها . والقول أن الفرد يقبل ما يفهمه قد لا يكون صحيحا فى جميع الأحوال ، فالفلاح المصرى مثلا الذى يفهم جيداً كيف يزرع الأرض فى الوادى الجديد أو فى منطقة النوبة أو غيرها من الأراضى الصالحة للزراعة . قد لا ينتقل إلى هذه المناطق لزراعتها لأسباب متعددة ، وإذا صح هذا . فان عملية الاتصالات تكون قد فشلت نظراً لفشلها فى تحريك السلوك الفردى .

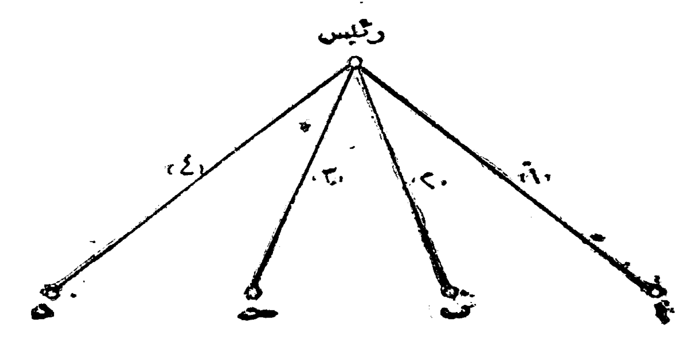
شبكات الاتصـــال Commnnicatlesi Nerwosks

سواء كانت الاتصالات فى إتجاه واحد ، أى فى صورة أوامر صادرة عن شخص لآخر فقط ، أو فى اتجاهين ، أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين

بحيث يمكن لأى منها التأثير على الآخر ، فانها تتم من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال . يقصد بشبكة الاتصال « الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة » . وهناك أشكال متعددة لهذه الشبكات تبرزها الأشكال رقم (٣٨) ، (٣٩) ، (٤٠) ، (٤١) :

شكل رقم (٣٨)

شبكة اتصالات أوتوقراطيه



شكل رقم (٣٩)

شبكة اتصالات اوتوقراطية نسبيًا

رئيس

(٢) (١)

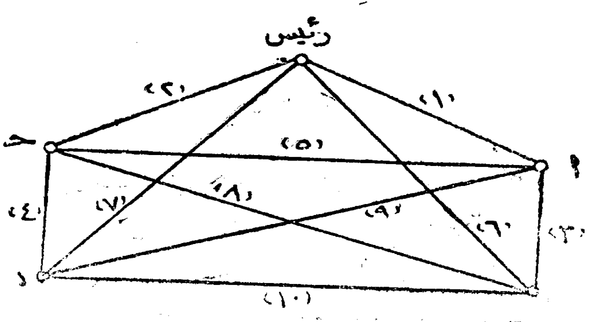
حـ أ

(٤) (٣)

د ب

شكل رقم (٤٠)

شبكة إتصالات ديموقراطية



شكل رقم (٤١)

شبكة اتصالات ديموقراطية نسبيا

يلاحظ على هذه الأشكال المختلفة من شبكات الاتصال ، والتى تتراوح بين الشبكات الأتوقراطية والشبكات الديمقراطية الشكل ، أنها تختلف من حيث :

١ — طبيعة العلاقات داخل الشبكة :

فنى حين تتصف الشبكة الأتوقراطية والشبكة الديمراطية بوجود علاقات مباشرة بين الرئيس وجميع المرؤوسين ، نجد أن الشبكات الأتوقراطية تتصف بوجود بعض العلاقات المباشرة بين الرئيس وبعض المرؤوسين (ا ، ب ، ج) وكذلك بوجود علاقات غير مباشره مع البعض الآخر (ب ، د) .

٢ عدد قنوات الاتصال

بصفة عامة ، فان عدد قنوات الاتصال فى الشبكات الأتوقراطية يقـــل عن

عددها فى الشبكات الديموقراطية (أنظر الأرقام الموجودة بالأشـــكال المختلفة المذكورة) .

٣ ـ نوعية الاتصالات

تتصف الشبكات الأوتوقراطية بوجود اتصالات من جانب واحد (من الرئيس إلى المرؤوس وليس العكس ، فى حين أن الشبكات الديموقراطية تتميز بوجود اتصالات ذات اتجاهين .

والسؤال الذى قد يثار عن هذه الشبكات هو « أيها أفضل ؟ . إن الاجابة على هذا السؤال تتوقف على سؤال آخر وهو « أفضل بالنسبة لماذا ؟ » . فاذا كان الهدف هو إشعار أعضاء المجموعة بدرجة عالية من الرضاء ، فلاشك أن شبكة الاتصالات الديموقراطية هى الأفضل . أما إذا كان الهدف هو انجاز عمل محدد ، فقد لا تكون هذه الشبكة هى الأفضل بالضرورة ، وقد تفضلها شبكة الاتصالات الاوتوقراطية .

فى دراسة قام بها بافلاس وباريت Bavelas and arrett كامتداد للدراسات التى قام بها هارولد ليفت Harcld Leavitt عن فاعلية شبكات الاتصـــال ، قام الباحثان بتحديد خمسة أهداف رئيسية وهى :

ـ السرعة فى انجاز العمل .

ـ الدقة فى انجاز العمل .

ـ التنظيم الداخلى للجماعة .

---

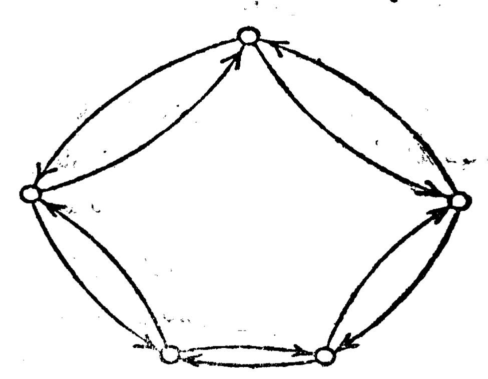
(1) Bavelas A., and Barrett, D., An Experimental Approach to Organizational Communication, Personnel, 1951, 27, 2, pp 366 371

- القيادة داخل الجماعة
- الحالة المعنوية داخل الجماعة

وبفرض ثبات القدرات والمعرفة الخاصة بأفراد الجماعات ، قام الباحثان بدراسه مدى النجاح والفشل فى تحقيق الأهداف المشار إليها فى ثلاث شبكات للاتصالات تتميز جميعها بوجود اتصالات ذات اتجاهين ، الا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمى الداخلى بحيث تتدرج من شبكات ديموقراطية الى شبكات أقل ديموقراطيه ، كما موضح بالأشكال رقم (٤٢) ، (٤٣) ، (٤٤) .

شكل رقم (٤٢)

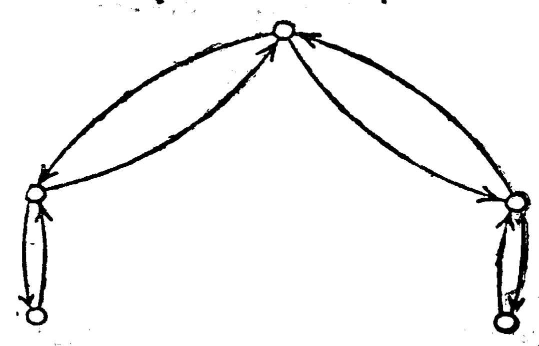
شبكة الاتصالات الأولى



وهى شبكة أكثر ديموقراطيه حيث تتيح لكل فرد فرصه التفاعل مع فردين آخرين داخل الجماعه ، فى نفس الوقت الذى تكون فيه هذه الجماعه منظمه فى شكل دائرة ، أى دون تحديد واضح لمن هو رئيسها .

شكل رقم (٤٣)

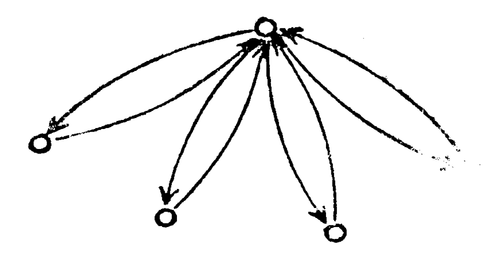
شبكة الاتصالات الثانية



وهى شبكة أقل ديمقراطية حيث تتيح لثلاثة أفراد الفرصة لكى يتفاعل كل منهم مع فردين آخرين ، فى حين تتيح الفرصة للباقين لكى يتفاعل كل منهم مع فرد واحد فقط . وفى نفس الوقت فان الجماعة منظمة فى شكل ثلاث مستويات توضح من هو رئيس الجماعة .

شكل رقم (٤٤)

شبكة الاتصالات الثالثة



وهى أقل الشبكات ديمقراطية حيث تتيح لكل فرد فرصة التفاعل مع فرد واحد فقط داخل الجماعة ، وفى نفس الوقت فان الجماعة منظمة فى شكل مستويين إداريين توضح من هو رئيسها .

هذا ويوضح جدول رقم (٨) النتائج الإجمالية لهذه الدراسة

جدول رقم (٨)

الأهداف	شبكة الاتصالات الأولى	الثانيه	الثالثة
السرعة	بطيئه	عاليه	عاليه
الدقة	قليلة	جيدة	جيدة
التنظيم الداخلى	لايوجدشكل مستقر	يوجدشكل مستقر ويتبلور ببطء	يوجد شكل مستقر ويتبلور بسرعه
القيادة	لاتوجد	ظاهرة	ظاهره تماما
الحالة المعنويه	عاليه	منخفضه	منخفضة

فاذا أخذنا الاهداف المتعلقة بالدقة والسرعة والتنظيم الداخلى والقيادة كمؤشر للعمل الذى يجب انجازه والحالة المعنويه كمؤشر الشعور بالرضاء داخل الجماعة ، فانه يمكن القول بشكل عام :

١ ــ أن شبكات الاتصال الأتوقراطية تؤدى حتما الى شعور الافراد بالاستياء، أما من حيث انجاز العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرض متوقفاً فى ذلك على المقدرة الفنية لرئيس الجماعة .

٢ ـ أن شبكات الاتصال الديموقراطية تؤدى حتما الى شعور الافراد بالرضاء أما من حيث انجازالعمل فعادة ما يكون هذا الاداء متوسطا وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة .

ويرجع الاختلاف النسبي بين النتائج العامه وبين نتائج دراسه بافلاس

وباريت إلى أن شبكات الاتصالات التي قام الباحثان بدراستها لم تكن شبكات ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية ، بل كانت جميعها شبكات ديموقراطية وأن اختلفت كل عن الأخرى من حيث درجة الديموقراطية التي تنطوى عليها .

أبعاد الاتصالات Dimensions of Communiciton

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للاتصالات وهى ، الاتصالات الهابطة **Downward Communication** والاتصالات الصاعدة **Upward Communication** والاتصالات الأفقية أو الجانبية **Horizontal Communication**

١ — الاتصالات الهابطة

ترمز هذه الإتصالات إلى عملية ارسال المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا بالتنظيم ، وبذلك فهى تعبير عن الاتصالات ذات الاتجاه الواحد. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بكثافة فى جميع التنظيمات من جانب الادارة العليا فى ارسال كافة المعلومات الخاصة بالسياسات والأهداف وأية تغييرات قد تحدث فيها إلى باقى المستويات الادارية . لذلك فان هذا البعد من أبعاد الاتصالات يعتبر بمثابة العمود الفقرى الذى يربط بين جميع المستويات الادارية بالتنظيم الواحد ، والذى بدونه لا تقوم لهذا التنظيم قائمة .

٢ — الاتصالات الصاعدة

وهذا هو البعد الثانى من أبعاد الاتصالات والذى يعتبر مكملا للبعد الأول المشار إليه . لا تتوافر لدى العاملين فى جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط ، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى أيضا . بل والأكثر من هذا ، فانه يجب أن يسمح لهم بذلك وفى ذلك تعبير عن الإتصالات ذات الاتجاهين ، وتتضمن عملية التصعيد ارسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة

تنفيذ العمل والآراء والإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى . وتعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذى يمكن للادارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم ايصالها للعاملين أولا ، وأن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانياً ، وأنهـــا استطاعت تحريك سلوكهم فى الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً . أضف إلى ذلك أن هذا النوع من الاتصالات يعطى الادارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضاء أو الاستياء ، وذلك بغض النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة (سجلات ، تقارير ، شكاوى ، استقصاءات ، مقابلات شخصية ، صندوق مقترحات .. الخ) .

هذا ولم يتجه الاهتمام بهذا البعد إلا حديثا ، حيث ساد مفهوم الاتصالات الهابطة جميع التنظيمات فى بداية هذا القرن ، وعلى وجه التحديد منذ بدأ التركيز على التنظيم الرسمى ببداية حركة الإدارة العلمية ، استناداً إلى أن الادارة ما هى إلا الطرف الذى من حقه ارسال المعلومات وأن كل ما تقوم بارساله واضح ومفهوم للغير ، وهناك الكثير من الدلائل التى تشير إلى أهمية الاتصالات الصاعدة فى المنظمات المدارة بكفاية وفاعلية ، فأنظمة صناديق المقترحات كوسيلة لإرسال المعلومات إلى أعلى استطاعت أن تثبت وجودها فى الكثير من التنظيمات، كذلك فإن سياسية تشجيع العاملين على الافصاح بشكاواهم وهى السياسة المعروفة باسم « سياسة الباب المفتوح » أدت الى التعرف على الكثير من المشاكل والى محاولات ايجاد حلول لها .

الا أنه يجب ملاحظة أن هذا النجاح لن يتحقق الا اذا اعترفت الادارة بأهمية هذه الاتصالات أولا وأهمية اعطاء الفرصة للعاملين لتصعيد المعلومات التى يرونها الى أعلى ثانيا ، وتقييم هذه المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة

ثالثا . وعلى ذلك . فانه اذا لم تتوافر هذه المقومات الثلاث ، فان العاملين يفقدون الدافع على تصعيد المعلومات اللازمة بما فى ذلك من انعكاسات سلبية على سلوكهم فى العمل . هذا وترجع رغبة الكثير من العاملين فى تكوين النقابات والانتماء اليها الى أنها وسيلة فعالة لتصعيد المعلومات المطلوبة .

٣ الاتصالات الأفقيه

يقصد بالاتصالات الأفقيه انسياب المعلومات ، أى ارسالها واستيعابها بين مختلف الادارات والأقسام والأفراد الذين يقعون فى نفس المستوى الادارى بالمنظمه . ويعتبر هذا البعد من أبعاد الاتصالات أمراً ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفاعليه أكبر . فعلى سبيل المثال لايمكن لإدارة التسويق توقيع عقود توريد منتجات تامه الصنع للغير الا بعـــد التنسيق مع ادارة التسويق لترتيب امكانيه انتاج الكميات المطلوبه وفى المواعيد المطلوبه أيضا . والا ترتب على عدم احداث هذا التنسيق خسارة ماليه كبيرة . اذا لم تستطيع ادارة التسويق الوفاء بتعهداتها .

الاتصالات الرسميه والاتصالات غير الرسميه

يمكن النظر الى أبعاد الاتصالات السابق الاشارة اليهـــا من وجهه النظر الرسميه . ووجهه النظر غير الرسميه .

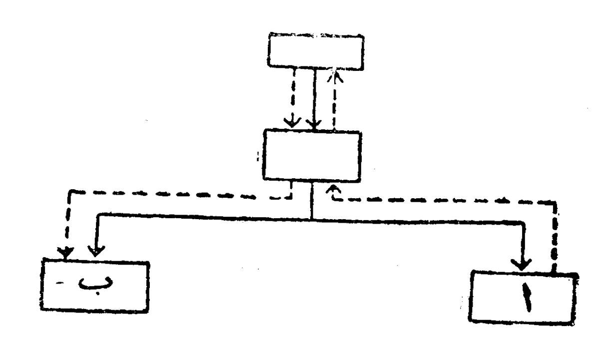
هناك عدة مبادىء ينبنى عليها التنظيم الرسمى منها مبدأ وحدة الأمر Uniy of Command . ويقصد بهذا المبدأ أن الأوامر (المعلومات) يجب أن تنساب الى أسفل ، أى من المستوى الاعلى الى المستوى الذى يليه، حتى تبلغ قاعدة الهرم التنظيمى للمنظمة ، وهذا هو المقصود بلفظ الاتصالات الرسمية ، وعليه ، فان نظام الاتصالات الرسمية يحدد :

- المستويات الادارية داخل التنظيم وكذلك تدرجها .
- مقدار السلطات والمسئوليات المرتبطة بكل مستوى .
- الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء ارسال واستقبال المعلومات .
- نوعية المعلومات التى يتم تداولها فى نطاق كل مستوى .

يبين الشكل رقم (٤٥) هذه النظرة الكلاسيكية للاتصالات الرسميـــة ، حيث توضح الخطوط الممتلئة إنسياب الأوامر من المستويات الأعلى إلى المستويات الاقل حتى تصل إلى الأفراد أ ، ب . كذلك فان الخطوط المتقطعة توضح الطريق الرسمى الذى يجب على (أ) أن يسلكه حتى يستطيع الاتصال بالفرد الآخر (ب)

شكل رقم (٤٥)

النظرة الكلاسيكية لنظام الإتصالات الرسمية



هناك عدة أشياء تؤخذ على نظام الاتصالات الرسمية منها :

١ ـ بطء عملية الاتصالات نظراً لعـــدم جواز تخطى أى مرؤوس لرئيسه المباشر فى ارسال المعلومات واستقبالها .

٢ ـ انعدام المرونه الكافية داخل التنظيم نظراً للتقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية .

٣ ـ الاقلال من الدافعية الذاتية للفرد نظراً لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات .

٤ ـ احتمال تشويه المعلومات التى ارسالها واستقبالها نظراً لتعدد المستويات الإدارية التى تمر بها .

وبالرغم من هذه العيوب فإن التنظيم لا يمكن له أن يقوم فى غيبة نظام الاتصالات الرسمية . وعلى ذلك ، فان النظرة الحديثة لم تنادى بالغاء هذا النظام ، وإنما بضرورة العمل على الاقلال من جموده . وعلى ذلك فان النظره الحديثه لنظم الاتصالات الرسمية بدأت تأخذ فى الإعتبار أنظمه الاتصالات الصاعدة والأفقيه وذلك بجانب نظام الاتصالات الهابطه .

وتعتبر نظريه ليكوت(١) فى التنظيم والمعروفه باسم Linking Pin Organi-Zotion Theory من أبرز الأمثلة على هذا الاتجاه ، والتى يمكن تلخيصها فيما يلى:

١ ـ أن لكل تنظيم العديد من الأهداف ، بعضها اقتصادى وبعضها غير اقتصادى ، يجب العمل على تحقيقها .

٢ ـ أن تحقيق هذه الأهداف بجتمعه لن يتأتى إلا من خلال القيادة الفعالة ، وعلى جميع المستويات .

(1) Likert., New Patterns of Management, New York, Mc Graw-Hill Book Co. 1961.

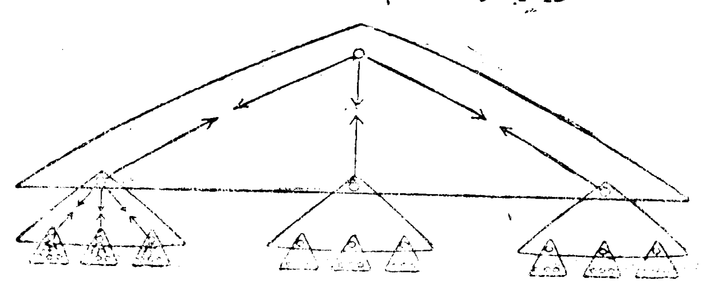
٣ - أن القيادة الفعالة لا ترتبط بالمعرفه الفنيه من جانب الرئيس على أدائه لعمله : وإنما ترتبط بقدرته على إحداث التأثير الفعال على مرؤوسيه ورؤسائه أيضاً .

٤ - أن النظريه الكلاسيكيه للتنظيم لا تصلح كمنطلق لتحقيق الأهداف السابقه ، بالتالى فان التنظيم يجب أن يقوم على أساس مفهوم سليم للاتصالات يجمع بين الاتصالات الهابطه والاتصالات الصاعدة والاتصالات الأفقيه ، كما هو موضح بالشكل رقم (٤٦) .

٥ - أن يعمل التنظيم من خلال اطار المشاركه الجماعيه فى الإدارة ، وعلى جميع المستويات ، على أن يتم الربط والتنسيق بين كافه المستويات الإداريه داخل التنظيم من خلال الدور المزدوج الذى يؤديه كل رئيس ، حيث يكون رئيسا فى المجموعه التى يتولى الإشراف عليها وعضواً فى المجموعه التى تليها إلى أعلى فى المستوى الإدارى ، ويوضح الشكل رقم (٤٦) كافه خطوط الاتصالات الأفقيه والصاعدة والهابطه ، التى يجب أن يقوم التنظيم عليها .

شكل رقم (٤٦)

نظرية ليكرت فى التنظيم والمبنية على أنظمة الإتصالات المختلفة



عادة ما يتكون داخل كل منظمة نظام آخر للاتصالات يعبر عن رغبة الأفراد فى عدم الانعزال عن بعضهم البعض وذلك بهدف اشباع حاجاتهم الاجتماعيـة . يعرف باسم نظام الاتصالات غير الرسمية . وعادة ما يتضارب هذا النظـام مع نظام الاتصالات الرسمية ، نظراً لتعديه على خطوط السلطة والمسئولية التى يكفلها الأخير . هذا ولا يجب النظر إلى نظام الاتصالات غير الرسمية على أنه نظام سيىء بالضرورة ، ذلك أنه إذا احسن استغلاله فإنه يصبح أداة فعالة فى شرح وإيضاح كافة المعلومات التى يقوم نظام الاتصالات الرسمية بارســـالها ، والتى قد يقوم بارسالها بطريقة غامضة مشوشة . ومن ناحية أخرى ، فان مثل هذا النظام يصبح بمثابة أحد المخارج النفسية الهامة التى يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم بحرية دون خشية بطش الإدارة بهم .

إلا أن ذلك لايعنى أن مثل هذا النظام يأتى خالياً من العيوب . فمثـل هـذا النظام قد يقوم بتشويه الحقائق والمعلومات حين نقلها . كما أنه قد يقوم فى بعض الأحيان بنشر وترويج الاشاعات بسرعة عالية ، وخاصـــة إذا كانت الحقائق والمعلومات غير واضحة تماما فى البداية . وقد يتم ذلك إما عن جهل بماهية هذه المعلومات أو عن عمد لإثارة العاملين أو البعض منهم ضد بعض الفئات الأخرى داخل المنظمة . وحيث أن الاشاعات أمر يصعب على إدارة المنظمة التحكم فيه ، لذلك فإنه يجب عليها تجميع وتحليل مثل هذه الاشاعات والرد عليهـا بصراحـة وموضوعية .

معوقات الاتصالات الفعالة

هناك الكثير من العوامل التى تحول دون إتمام عملية الاتصالات بفاعلية كبيرة.

وترجع هذه العوامل إلى ثلاثة أنواع من المعوقات وهى ، معوقات فردية ، ومعوقات تتعلق ببيئة العمل ، ومعوقات ميكانيكية .

(أ) المعوقات الفردية

ترجع هذه المعوقات إلى الحقيقة الثابتة وهى أن الأفراد مختلفين . هـــذا ولا تنعكس مثل هذه الاختلافات على طريقة فهم اللغة المستخدمة بينهم ، بل وعلى طريقة استخدام اللغة ذاتها . والرغبات والميول الفردية ، والقدرة على الفهم ، وكذلك عامل الخوف .

١ — مشاكل معانى اللغة Seman·ics Problems

يعتبر معانى الكلمات المستخدمة من العوامل الهامة المرتبطه بالاتصالات الفعالة. إن الخطأ الذى يقع فيه الفرد عادة هو أن يفترض أن الآخرين يفهمون معنى كلماته فهماً جيداً ، طالما أنه هو يفهمها . وحقيقة الأمر هى أن معانى الكلمات المستخدمة كما يفهمها ويستوعبها الآخرون قد تكون مختلفـــة تماما عن فهمها واستيعابنا لها . ويرجع ذلك إلى الاختـــلافات الكثيرة فى مستويات التعليم ، الجماعات التى ينتمى إليها الفرد ، المنطقة الجغرافية التى يأتى منها .. إلى آخره . وعلى ذلك فانه يجب على الادارة استخدام الألفاظ الواضحة المتعارف عليها فى صياغة رسائلها . فاذا تعذر وجود مثل هذه الألفاظ ، فانه يجب عمل الشرح والايضاح اللازمين حتى تضمن الادارة ايصال المعنى المطلوب .

٢ — طريقة استخدام اللغة

يميل بعض الأفراد إلى استخدام الكثير من الكلمات فى ارسال رسالة ما ، وبذلك تزداد تعقداً بحيث يصعب فهمها . مثال ذلك أن يصدر أحد الرؤساء

النشرة التالية ، « على موظفى شركة كذا الذين يرغبون رغبة أكيدة فى استلام نسخ اضافية من النموذج المرفق بهذه المذكرة اخطار سكرتيرة هذا المكتب عن طبيعة طلبهم حتى يمكنهم الحصول على النسخ الاضافية التى يودون الحصول عليها دون تأخير » .

وبالرغم من امكان فهم واستيعاب معنى هذه الرسالة ، إلا أن ذلك قد يسهل عمله كثيراً إذا صيغت المذكرة بالشكل الآتى :

« أطلب من السكرتيرة أى نسخ اضافية من هذا النموذج ، إن أردت »

٣ ـ الرغبات والميول الفردية

عادة ما ينجذب الفرد إلى تلك المعلومات التى تتوافق مع ميوله ورغباته ، كما أنه عادة ما يتجاهل تلك التى تتعارض معها . مثال ذلك أن يقوم مدخنوا السجاير بتجاهل كل نتائج الدراسات التى تثبت وجود علاقة مباشرة بين التدخين وسرطان الرئة ، فى نفس الوقت الذى يقومون فيه بالاستيعاب الكامل لأية معلومات تنفى وجود مثل هذه العلاقة . وعلى ذلك فان الانصات الجيد ، بغض النظر عن الرغبات والميول الفردية ، عادة ما يسهل عملية قبول المعلومات المرسله وبالتالى يؤدى إلى زيادة فاعلية الاتصالات ، والعكس صحيح .

٤ ـــ القدرة على الفهم

يختلف الأفراد من حيث قدراتهم على الفهم والتى تنعكس على الفهم الدقيق لما يقال وعلى سرعة الفهم كذلك ، وعلى ذلك ، فان فاعلية الاتصالات ترتبط بقدرات كل من الراسل والمرسل إليه على فهم ما يتم تداوله بينهما .

٥ ــ الخوف

كذلك قد تقل فاعلية الاتصالات نتيجة لعامل الخوف الذى قد يعترى

بعض الأفراد فى ارسال المعلومات الواجب ارسالها . وهذا صحيح بالنسبة للاتصالات الصاعدة على وجه الخصوص ، حيث يميل المرؤوسون إلى عدم تصعيد بعض المعلومات إلى رؤسائهم مثل شكاوى العاملين واتجاهاتهم السلبية تجاه عملهم وتجاه الادارة خوفا من قيام هؤلاء الرؤساء بتفسير مثل هذه المعلومات على أنها « قيادة فاشلة » فى المستويات القيادية الدنيا .

(ب) المعوقات المرتبطة ببيئة العمل

يمكن إجمال هذه المعوقات فى العديد من الأشياء منها :

١ ـ رجل الإدارة العليا

عادة ما يشير أفراد التنظيم إلى الرجل الذى يحتل قمة الهرم التنظيمى بقولهم أنه « المعوق الأكبر » . وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها عدم رغبة هذا الفرد فى الاتصال بالعاملين فى المنظمة ، أو شعوره بأنه المولد الوحيد للافكار الجديدة التى يجب قبولها دون مناقشه ، أو لايمانه بالاتصالات الهابطة لا غير ، أو لعدم جدوى الاتصالات واعتقاده أنها مضيعة للوقت .. إلى آخره .

٢ ـ عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات

لا يكفى أن يكون رجل القمة فى المنظمة واعيا لاهمية الاتصالات فقط . بل يجب عليه أن ينشر هذا المفهوم فى جميع أجزائها وذلك فى صورة سياسة واضحة ومكتوبة . وفى غياب مثل هذه السياسة فقد تكون الاتصالات على درجة عاليه من الفاعلية وقد لا تكون متوقفة فى ذلك على طبيعة الموقف والافراد المحيطين به . وبصفة عامة ، فان عدم وجود سياسة واضحة للاتصالات عادة ما تفسر من قبل الغير على أنها دليل على عدم رغبة الادارة العليا فى إيجاد

نظام سليم للاتصالات . كذلك ، فانه كلما كبر حجم التنظيم كلما كانت الحاجة ماسة إلى ضرورة وجود مثل هذه السياسة الواضحة للاتصالات .

٣ - عدم فاعلية القيادة

ولا يقصد بالقيادة هنا رجل الادارة العليا وانما جميع الرئاسات وعلى كافة المستويات الادارية بالتنظيم . فقد يلجأ بعض الرؤساء إلى تعيين أنفسهم أوصياء على مرؤوسيهم ؛ بمعنى أنهم قد يمنعون انسياب المعلومات الصاعدة والهابطة منهم واليهم لسبب أو لآخر ، وبذلك يشكلون عقبة ، شأنهم فى ذلك شأن رجل الادارة العليا المشار إليه من قبل .

٤ - عدم الجدية وانعدام الثقة

تؤدى عدم الجدية إلى انعدام الثقة ، وبالتالى تصبح أحد معوقات الاتصالات الفعالة . ينعكس عامل الجدية فى الرئيس الذى لا يود معرفة آراء مرؤوسيه ، أو ذلك الذى يقوم باتخاذ قرارات مسبقة فى نفس الوقت الذى يطالب فيه مرؤوسيه بالادلاء بآرائهم . فاذا ساد المنظمة جو من الشعور بعدم الثقة ، فان أى شىء يقال لابد وأن يساء فهمه . فالترقيه قد تؤخذ على أنها ابعاد من الطريق ؛ والتأخير فى صرف المكافآت يؤخذ على أنه تعمد من الشركه للاضرار بموظفيها .. إلى آخره ، الامر الذى قد لا يكون صحيحا على الاطلاق .

(ج) المعوقات الميكانيكيه

تعكس هذه المعوقات عدم وجود وسائل الاتصالات الفعالة . ويمكن إجمال هذه المعوقات فيما يلى :

١ - الهيكل التنظيمى

الهيكل التنظيمي هو تعبير عن مجموع العلاقات بين جميع مكوناته ، أي جميع أقسامه وإداراته . وعلى ذلك فان تجاهل المبادىء السليمة للتنظيم أو الخروج عليها لاشك يؤدى إلى الاقلال من فاعلية عملية الاتصالات . فالمبدأ الخاص بوحـــدة الاتصالات Unity of Communication يعنى تحديد المستويات التى تقوم بارسال المعلومات ، تلك التى تقوم باستقبالها ، وبالتالى ، فان الخروج على هذا المبدأ من شأنه إحداث الكثير من التضارب وسوء الفهم بين أفراد التنظيم الواحد نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسئولية . وكذلك فان المبـــدأ الخاص بنطاق الاشراف Span ot Control يقوم بتحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للاشراف الفعال لرئيس ما . وبالتالى فان عدم الأخذ بهذا المبدأ لابد وأن يؤدى إلى الاقلال من فاعلية نظام الاتصالات نظراً لوجود عـدد أكبر أو أقل مما يجب أن يكون عليه العدد الصحيح من المرؤوسين الذين يقومون بالاتصال المباشر برئيس واحد . أما المبدأ الخاص بوحدة الاشراف Unity of Direction فانه يعنى ضرورة تبعية أى عدد من المرؤوسين لرئيس واحـد فقط . وغنى عن البيان أن الخروج على هذا المبدأ يقلل من فاعلية الاتصالات إلى حد بعيـد نظراً لعدم المعرفة الواضحة بمن هو الرئيس .

٢ ـ المسئولية الوظيفية

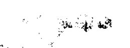
قد يدعى البعض أن وظيفة الاتصالات غير واضحة تماما وأن الشخص الذى يقوم بها غير معروف أيضا . بمعنى آخر ، فان السبب فى عدم فاعلية نظـــام الاتصالات فى نظر البعض قد لايرجع إلى عدم رغبة كل فرد فى المنظمة فى اجراء الاتصالات اللازمة وإنما يرجع إلى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات يشرف عليها شخص مسئول . ومثل هذا الاعتراض صحيح إلى حد ما . فمن

ناحية ، لا يمكن انكار أن الاتصالات الفعالة جزء لا يتجزء من طبيعة العمل القيادى للرئيس بغض النظر عن وجود وظيفة مستقلة خاصة بالاتصالات . ومن ناحية أخرى ، فان وجود وظيفة مستقلة لها ممثلة فى شكل أنظمة المعلومات Information Center يعتبر أمراً ضروريا لتوفير البيانات اللازمه لاتخاذ القرارات السليمة .

٣ ـ التباعد الجسمانى بين الأفراد

قد تملى طبيعة العمل وخاصة فى المنظمات الكبيرة الحجم أن يتباعد الأفراد عن بعضهم تباعداً جسمانيا . وفى هذه الحالة قد تقل فاعلية عمليه الاتصالات نظراً لعدم تأكد الراسل من قيام المرسل إليه باستلام الرسالة المرسلة له وفهمها فهما صحيحا وقياس ردود فعله تجاهها . لذلك فانه كلما زاد التباعد بين الأفراد كلما زاد الاعتماد على الوسائل الكتابية فى إرسال المعلومات بالرغم من مشاكل اللغة واستخداماتها .

مما سبق يتضح أن الإتصالات هى أحد المهارات السلوكية الهامة . وعليه ، فان الرئيس أيا كان موقعه فى التنظيم ، يجب عليه أن يستوعب هذه المهارة بكافة مكوناتها ، وأن يحاول اختيار شبكة الإتصالات الأكثر فاعلية ، وأن يتفهم المعنى الحقيق لعملية الاتصالات ، ألا وهى عملية إرسال واستقبال المعلومات وانعكاساتها فى صور أنماط سلوكية معينة ، وأن يحاول استخدام أحسن ما فى الاتصالات الرسمية (الهابطة) وأحسن ما فى الاتصالات غير الرسمية (الصاعدة والجانبية) ، وأن يحاول التخلص من المعوقات المختلفة التى تحول دون إتمام عملية الإتصالات بفاعلية كبيرة .



الفصل السادس عشر

حل التضارب

Conflict Resolution

ماهية « الدور »

قد يظن البعض أن أى فرد فى أية منظمة إنما يشغل وظيفة محددة ذات واجبات وسلطات ومسؤوليات واضحة . ولكن فى واقع الأمر فان هذا الفرد إنما يشغل « دوراً » معينا Role ، وليس مجرد وظيفة . وهذا الدور يتحدد بعدد الأفراد (أو الأقسام والادارات أو الهيئات) التى يتصل عملها بعمله سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . وعلى ذلك فانه لا يمكن النظر إلى أية وظيفة ، ولتكن وظيفة إدارة الأفراد مثلا ، على أن شاغلها يقوم بواجبات محددة ويتمتع بسلطات تتمشى مع مقدار المسؤليات الملقاة على عاتقه . ذلك أن شاغل هذه الوظيفة إنما يقوم بالاتصال بالعديد من الافراد والاقسام والهيئات (داخلية وخارجية) حتى يمكنه القيام بأعباء وظيفة .

يتكون لدى الافراد الذين يكونون « مجموعة الدور » Role Set الخاصة بشخص ما مايسمى « بالتوقعات » Expectations تعكس هذه التوقعات الانماط السلوكية التى يجب أن يبرزها هذا الشخص تجاههم ، وهى فى نفس الوقت تعتبر انعكاسا لادراك هؤلاء الافراد لقدرات هذا الشخص . تعكس هذه التوقعات الكثير من الاشياء مثل ما يجب أن يكون عليه أسلوبه القيادى ، وطريقة تفكيره ، وسلوكه وخصائصه الفردية ، ومعتقداته .. إلى آخره . ومثل هذه التوقعات رغم

وجودها عمليا إلا أنها لاتكتب ، كما أنه لا يمكن كتابتها فى بطاقة التوصيف الخاصة بالوظيفه ، وهذا هو أحد الفوارق الاساسية بين « الدور » و « الوظيفة » .

و هذه التوقعات يتم ارسالها إلى الشخص صاحب الدور سواء بطريق مباشر أوغير مباشر . وعلى ذلك فهى معيار يتخذه الافراد الآخرون لتقييم هذا الشخص وعليه ، فان الهدف من ارسالها هو محاولة احداث التأثير المطلوب على صاحب الدور بهدف جعل سلوكه متطابقا مع توقعاتهم . هذا وإن النجاح الذى تصادفه هذه التوقعات فى احداث التأثير المطلوب ، أى التطابق السلوكى من صاحب الدور يتوقف على عاملين أساسيين وهما :

أولا - درجة قوة هذه التوقعات مقاسه بحجمها ، ودرجة التحديد التى تنطوى عليها ، وغزارتها ، أى درجة الحرية التى يتمتع بها صاحب الدور فى قبول أو رفض هذه التوقعات .

ثانيا - العقوبات ، سواء مباشرة أم غير مباشرة وسواء رسمية أم غير رسمية ، التى يقدر عليها الافراد تجاه صاحب الدور إذا خالف توقعاتهم .

يقابل هذه التوقعات المرسلة ما يسمى « بالتوقعات المستقبله » من صاحب الدور ، وهذا يعنى أن التوقعات المرسلة ومدى قدرتها على احداث التأثير المطلوب تتوقف على الطريقة التى يدركها بها صاحب الدور . وعلى ذلك فان التطابق بين التوقعات المرسله والتوقعات المستقبلة يتوقف على خصائص المرسل والمرسل اليه وعلى محتوى التوقعات ، وعلى مدى وضوحها ، وعلى ذلك فانه يمكن القول أن التوقعات المرسلة تثير فى صاحب الدور دافعية من حجم واتجاه معين ، فاذا أدرك صاحب الدور أن التوقعات المرسلة غير مشروعة ، فقد يثير ذلك فى نفسه مقاومة شديدة قد تؤدى

به إلى أن يسلك مسلكا يتضارب تماما مع التوقعات المرسلة إليه . مثال ذلك أن كثرة الضغوط على العاملين لزيادة انتاجهم قد تؤدى فى النهاية إلى تقييد الانتاج أو توقفه بالكامل .

أضف إلى ذلك أن صاحب الدور يقوم بارسال الكثير من التوقعات إلى نفسه وهذا يعنى أنه يقوم بتحديد الأنماط السلوكية التى يرى ويعتقد أنها صحيحة وواجبة والتى تؤدى به إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التى يعمل بها ، وهذا هو ما يعبر عنه بلفظ « ذاتية الفرد » Self-Identity .

نخلص من ذلك كله إلى أن « الدور » هو تعبير عن التوقعات التى تتولد فى ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بارسالها إليه ، وهذا الفرد الآخر هو الذى يطلق عليه صاحب الدور ، وأن هذه التوقعات هى انعكاس لنوع الأنشطة التى تربط كليهما . وعلى ذلك فانه كلما زاد عدد الأنشطة ، كلما تعددت الأدوار وتعقدت . فعلى سبيل المثال نجد أن عدد الأدوار التى ينطوى عليها عمل المشرف تتضاءل نظراً لأن معظم أنشطته أو جميعها تنحصر فى علاقاته مع رئيسه ومرؤوسيه ، فى حين تتزايد عدد هذه الادار كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الادارى .

وعلى ذلك فانه اجمالى دورة حياة « الدور » فى أربعة مفاهيم هى :

التوقعات : وهى معايير تقييميه لما يجب أن يكون عليه سلوك الشخص الآخر (صاحب الدور) .

التوقعات المرسلة : وهى ترجمة للمعايير التقييمية السابقة فى شكل سلوك محدد موجه للشخص الآخر (صاحب الدور) .

التوقعات المستقبلة : والتى تمثل ادراك صاحب الدور لماهية التوقعات المرسلة اليه ، بما فى ذلك توقعاته هو لذاته لما يجب أن يكون عليه سلوكه .

النمط السلوكى المرتبط بالدور : وهى الاستجابة التى يبديها صاحب الدور كنتيجة للتوقعات المستقبلة . يوضح شكل رقم (٤٧) دورة حيـــاة والدور ، متضمنا المفاهيم الاربعة المشار اليها[1] . وتشير الارقام ١ إلى ٤ التتـابع الذى تسير فيه الدورة . أما السهم (أ) فانه يمثل عملية الارسال ، فى حين يمثل السهم (ب) الاستجابة النهائية لصاحب الدور .

مرسلو الأدوار
التوقعات
التوقعات المرسلة
إدراك ... وسلوك صاحب الدور (معايير تقييمية)
المعلومات المرسلة بهدف التأثير (سلوك محدد)
(أ)
صاحب الدور
التوقعات المستقبلة
النمط السلوكى للدور
إدراك المعلومات المرسلة ، وإدراك التوقعات الذاتية
تطابق أو تعارض
١ ٢ ٣ ٤
(ب)

دورة حياة الدور

شكل رقم (٤٧)

تضارب الادوار :

يعنى تضارب الادوار أن الاستجابة الايجابية ، أى التطابق ، لأحد الادوار المرسلة لشخص ما تشكل حائلا يحول دون عمل استجابة مماثلة لدور آخر

---

(1) Katz, D., and Kahn. R., Social Psychology of Organizations New York, John Wiley & Sons, Inc., 1967, p. 182.

مرسل اليه أيضا . بمعنى آخر ، اذا تضاربت الضغوط التى تتولد نتيجة لإرسال دورين أو أكثر لشخص ما بحيث يصبح اتفاقه مع أحدهما مانعا لاتفاقه مع الآخر ، فان هذا يؤدى إلى خلق التضارب بين كليهما .

هناك عدة أنواع من تضارب الأدوار يمكن حصرها فيما يلى :

١ — قد ينشأ التضارب فى الادوار نتيجة لوجود تناقض فى التوقعات المرسلة من شخص واحد ، وهذا هو ما يعبر عنه « بالتضارب الداخلى للمرسل » Intra – sender role conflict . مثال ذلك أن يطالب المشرف أحد عماله بضرورة الحصول على بعض المواد والتى لا يمكن الحصول عليها الا بعد اتمام مجموعة محددة من الإجراءات ، فى نفس الوقت الذى يطالبه فيه بضرورة عدم مخالفة اللوائح والإجراءات .

٢ — وقد ينشأ التضارب فى الادوار نتيجة لوجود تناقض بين التوقعات المرسلة من شخصين مختلفين لنفس الفرد (صاحب الدور) ، وهذا هو ما يطلق عليه « بالتضارب الخارجى للمرسل » Inter - sender role conflict ، مثال ذلك أن يطالب أحد الرؤساء أحد مساعديه بضرورة أحكام عملية الرقابة على مرؤوسيه أثناء تأديتهم لاعمالهم ، فى نفس الوقت الذى يطالبه فيه المرؤوسون هذا المساعد بضرورة اعطائهم مزيداً من الحريات . مثال ذلك أيضا بعض الطلبة الذين يطالبون أستاذهم بضرورة بدء المحاضرة فى الساعة الرابعة بعد الظهر حتى يمكنهم اللحاق بقطار الساعة السادسة ، فى نفس الوقت الذى يطالب فيه البعض الآخر منهم بضرورة بدء المحاضرة الساعة الرابعة والنصف نظراً لإنشغالهم فى بعض الفصول العملية حتى ذلك الوقت .

٣ - وقد ينشأ التضارب أيضا نتيجة لوجود تناقض بين الأدوار المرسلة إلى نفس الشخص ، وهذا هو ما يطلق عليه « بالتضارب الداخـــلى بين الأدوار » Intra – role Conflict . مثال ذلك التناقض بين رغبة العامل فى زيادة عدد ساعات عمله حتى يمكنه الحصول على أجر أعلى وبين الضغوط التى تقع عليـه من زوجته بضرورة قضاء وقت أكثر بالمنزل لتصريف شؤون العائلة .

٤ - وهناك نوع آخر من التضارب يطلق عليـــه « التضارب الشخصى » Person – role conflict ، وهو التضارب الذى ينشأ عن وجود التناقض بين متطلبات أداء دور معين لشخص ما والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها . مثال ذلك التناقض بين الضغوط التى تفرض من الرئيس على أحد مساعديه لتعيين أحـــد أقربائه بالمنظمة ، فى نفس الوقت الذى يشعر فيه هذا المساعد أن استجابته لرئيسه تتناقض مع الأسس الموضوعية للاختيار بالمنظمة ، أو أنها تتناقض مع احدى القيم التى يؤمن بها وهى العدالة .

طرق حل التضارب :

فاذا نظرنا إلى شخص الرئيس ، أى رئيس فى أى موقع عمل ، لوجدنا أن طبيعة عمله لا تخلو بأى حال من الأحوال من وجود بعض أو جميع أنواع التضارب المشار اليها . وعليه ، فان هذا يلقى تبعة اضافية تتلخص فى ضرورة العمل على حل مثل هذا التضارب كأحد مقومات القيادة الفعالة . وهناك عدة مخارج يمكن للرئيس اللجوء اليها يمكن ايجازها فيما يلى .

١ - التعامى عن التضارب :

قد يكون ذلك هو أسهل المخارج ، إلا أنه أكثرها سلبية . يعنى هذا المخرج ألا يعير صاحب الدور (الرئيس) التفاتا إلى جميع التوقعات المرسلة اليه وأن

يسلك وفقاً لما يراه ويؤمن به بغض النظر عن الآثار السلبية (التضارب) التى قد تتولد عن مثل هذا السلوك .

٢ ـ ترتيب التضارب :

بدلا من التعامى عن التضارب ، والذى هو انعكاس لفشل الرئيس ، فقد يلجأ هذا الرئيس إلى ترتيب جميع التوقعات المرسلة اليه من حيث درجة أهميتها . وعليه ، فانه يحاول أن يتجاوب بصورة إيجابية مع التوقعات الأكثر أهمية ، حتى ولو كان ذلك على حساب التوقعات الأخرى الأقل أهمية . مثال ذلك أن يتجاوب الرئيس مع التوقعات المرسلة اليه من رئيس مجلس إدارة المنظمة حتى وإن أدى ذلك إلى عدم استجابته بشكل مرضى مع مرؤوسيه ، نظراً لأهمية الأولى بالقياس إلى الثانية .

٣ ـ الحلول الوسط :

وهذا يعنى أن يقوم الرئيس بمحاولة التوفيق بين التوقعات المتضاربة المرسلة اليه ، بحيث تكون استجابته ايجابية بعض الشيء لجميع التوقعات دون تمييز بدلا من أن تكون ايجابية تماما لبعضها وسلبيه تماما للبعض الآخر . مثال ذلك الموقف الذى يجد فيه الرئيس نفسه مطالباً من بعض مرؤوسيه بضرورة الأخذ بمبدأ الأقدمية حين الترقى ، فى نفس الوقت الذى يطالبه فيه البعض الآخر بضرورة الأخذ بمبدأ الكفاءة . وفى مثل هذه الحالة فقد يجد الرئيس أنه من الأهمية بمكان إيجاد حل وسط لهذا التضارب ، مثال ذلك أن ينشيء نظاما للترقى يجمع بين كل من الأقدمية والكفاءة (كأن يعطى عدداً معيناً من النقط لكل سنة من سنوات الخبرة وذلك بالإضافة إلى النقط التى يحصل عليها كل مرؤوس نتيجة لكفاءته الفعلية فى أداء العمل) .

٤ - تغيير توقعات الذات وتوقعات الآخرين :

قد يجد الرئيس لزاماً عليه فى بعض الأحيان ضرورة تغيير الدور الذى حدده لنفسه من قبل حتى يستطيع التجاوب مع توقعات الآخرين ، كما فى حالة التضارب الشخصى ، وفى أحيان أخرى ، فقد يجد الرئيس أن من واجبـــه محاولة تغيير التوقعات المرسلة اليه مع الآخرين .

الفصل السابع عشر

أنماط القيادة

مقدمة :

النمط القيادى هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذى يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف . وعليه فان النمط القيادى ، كسلوك ، هو محصلة التفاعل التى تحدث بين جميع المهارات السلوكية السابق ذكرها .

أخذا بمبدأ « القيادة بالأهداف » فانه يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من للقيادة وهى :

١ ـ القيادة المحاولة :

وهى القيادة التى تحاول إنجاز العمل الموكول اليها ، أى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة ، وكذلك إرضاء العاملين ، أى تحقيق الأهداف غير الرسمية العاملين بالمنظمة أثناء تأديتهم لاعمالهم ، ولكنها تفشل فى تحقيق كليهما .

٢ ـ القيادة الناجحة :

وهى القيادة التى تحاول إنجاز العمل الموكول إليها ، وكذلك إرضاء العاملين أثناء تأديتهم لأعمالهم ، ولكنها تنجح فى تحقيق الهدف الاول وتفشل فى تحقيق الهدف الثانى .

٣ ــ القيادة الفعالة :

وهى القيادة التى تحاول انجاز العمل الموكول إليها ، وكذلك إرضاء العاملين أثناء تأديتهم لاعمالهم ، وتنجح فى تحقيق كليهما .

هناك عدة نظريات حاولت كل منها تعريف ماهية النمط القيادى الفعال . وسوف نحاول فى هذا الفصل التعرض لأهم هذه النظريات بشىء من التفصيل .

أولا ـ نظرية السمات Leadership Traits Theory

تنظر هذه النظرية إلا القيادة من خلال وصف الافراد الذين يمارسونها . وعلى ذلك فانه بتعريف السمات أو الخصائص التى يتميزون بها ، فانه يمكن التعرف على النمط القيادى الفعال ؛ بل والتنبؤ به .

بصفة عامة ، يمكن تقسيم الخصائص الفردية إلى ثلاثة أقسام وهى الخصائص المظهرية ، والخصائص الاجتماعية ، والخصائص السيكلوجية . وهناك العديد من الدراسات التى ركزت على هذه الخصائص ، وسوف نكتفى بعرض البعض منها الذى اهتم ببلورة الخصائص الاجتماعية والسيكلوجية على وجه خاص .

قام والد ودوتى Wald and Doty بدراسة العلاقة بين الخصائص الفردية من ناحية والنجـــاح فى العمل من ناحية أخرى لمجموعة من المديرين فى محاولة لإكتشاف خصائص المدير الفعال . وقد انتهت الدراسة بوضع اطار وصفى للمدير الفعال ، وفيما يلى أهم خصائص هذا الاطار :

(1) Wald, B., and Doty, B., The Top Executive – Firsthand Profile, Harvard Business Review, 1954, 32, 4, pp. 45-50.

١ - يتميز المدير الفعال أو الذى يحتمل أن يكون فعالا باستقرار عائلى فى مطالع حياته بحيث يمهد له الطريق نحو الاستقرار وخلق الثقة بالنفس .

٢ - يشعر المدير الفعال بانجذاب شديد نحو عائلته الحالية .

٣ - يتمتع هذا المدير بمستوى تعليمى يفوق متوسط تعليم الرجل العادى .

٤ - كما أنه يستثمر كل الفرص المتاحة له للاستزادة من العلم والمعرفة .

٥ - كذلك تبين أنه كان من صغره وإلى الآن عضواً عاملا فى الكثير من التنظيمات الاجتماعية ، وذلك بالإضافة إلى الأدوار القيادية التى لعبها بها .

٦ - اتضح أنه يهتم بدينه ويعتبره بمثابة القوة التى تساعده على التمسك بالمعايير الخلقية الصحيحة .

٧ - تبين أنه يتمتع بصحة عامة جيدة فى الحاضر والماضى .

٨ - يبدى المدير الفعال اهتماماً كبيراً بالآخرين وبالكلمة الشفهية والمكتوبة كوسيلة لايصال أفكاره لهم ، كما أنه لايهتم بالنواحى المتعلقة بعمله قدر اهتمامه بتنمية العلاقات المتجانسة بينهم وبين الآخرين .

٩ - يملك المدير الفعال قدرات عقلية وتحليلية خارقة .

١٠ - كذلك فهو يتصف بالجدية والوعى حيال عمله وكذلك بالرغبة فى تحمل المخاطر بعد الدراسه الواعية لجميع الحقائق المرتبطة بالموقف .

١١ - يتميز المدير الفعال بالعمق والرغبه فى إنجاز العمل وتطوير طرق انجازه دائماً .

١٢ - كما أنه يتصف بالموضوعية فى مواجهه مشاكله الشخصية ، وبالصراحة والوضوح فى معاملاته مع الآخرين ، وبسرعه التكيف فى علاقاته معهم .

١٣ - وأخيراً فهو رجل طموح وقادر على التنسيق بين طموحه الشخصى وأهداف الشركة التى يعمل بها .

وتضيف الدراسة التي قام بها هنري[1] Henry أبعاداً أخرى إلى خصائص المدير الفعال منها .

١٤ - أن المدير الفعال يتميز على غيره بوجود دافع قوي للوصول إلى مناصب أعلى Upward Mobility Drive ؛ وهذا يأتي كنتيجه منطقية لكفاءته وقدرته على الإنجاز .

١٥ - كما أنه لاينظر الى مفهوم السلطة على أنه قوة مانعة أو هادمة . ومعنى ذلك أنه لايكره رؤسائه لما لهم من سلطات واسعة عليه ، بل على النقيض من ذلك فهو يحترم هذه السلطة لشعوره بالانتماء اليهم أكثر من انتمائه لمرؤسيه .

١٦ - كما أنه يتميز بالقدرة على تنظيم واستيعاب المواقف التي تواجهه ورؤية ما قد يترتب على ذلك . وهذا يتطلب بدوره القدرة على جمع جميع الحقائق والمعلومات التي تتعلق بالموقف المعين ودراسة طبيعه العلاقات بينها قبل اتخاذ القرار النهائي.

١٧ - اتضح أيضا أن المدير الفعال تتوافر له القدرة على حسم الامور وعدم التردد أو التراجع .

١٨ - تبين أيضا أن المدير الفعال تدفعه للنجاح عوامل عدة منها الخوف من

---

(1) Henry, W., The Business Executive, The Psychodynamics of Social Role, American Journal of Sociology, 1919-45, pp. 286, 291.

الفشل . فهو لا يمكنه أن يتصور نفسه فاشلا فى يوم ما ، وبالتالى يصبح هـــذا الخوف مصدراً للطاقه على العمل والنجاح فيه .

١٩ ـ وأخيرا فإن سلوكه يتصف بشيء من العدوانية التى تنصب فى إطار سلوكى ايجابى محوره الصراع من أجل النجاح ، وليس الإعتداء على الغير .

وقد إعتمد منهج البحث الخاص بهذه النظريه على تقسيم المديرين إلى فئتين ، فئة فعالة وفئة غيرفعالة ، ثم دراسه خصائص الفئه الاولى وتعميمها بحيث لا تسمح فقط بالتعرف على النمط القيادى الفعال ، بل والتنبؤ به مسبقا أيضا .

يؤخذ على هذه النظريه العديد من الأشياء منها :

١ هناك خطأ أساسى يتعلق بمنهج البحث الخاص بنظريه السمات ، ذلك أن تقسيم القيادة إلى فعالة وغير فعالة تقسيم تحكمى قد يختلف عليه إثنان ، وذلك لاختلاف معايير التقييم من ناحيه أخرى ، ولاختلاف التقييم الفعلى لأداء القيادة حتى فى حالة وضوح معايير التقييم من ناحيه أخرى ، وعلى ذلك فانه لا يمكن تفسير التناقض الذى قد يحدث إذا درست القيادة غير الفعالة وتبين أنها تتصف ببعض خصائص القيادة الفعالة . إن المنطق السليم ينادى بأن يلتقى المنهج البحثى بتعريف القيادة الفعالة ، لا أن يبدأ بتعريفها ، ذلك أنه إذا كان بالامكان الحكم على فاعليه القيادة من البدايه ، فما هى جدوى دراسه خصائصها إذا .

٢ ـ حيث أن الجهود المبذولة فى التدريب والتنميه ترمى إلى إكساب الأفراد الكثير من مقومات القيادة الفعالة ، فان ذلك يدحض الفرض الضمنى الذى تنطوى عليه نظريه السمات وهو أن خصائص القيادة الفعالة تورث ولا تكتسب .

٣ ـ يؤخذ على هذه النظريه تركيزها الشديد على خصائص القيادة للقائد

واهمالها خصائص الموقف الذى يتواجد فيه . وكما سيجىء ذكره فيما بعـــد فان الموقف ذاته لايمكن فصله عن القائد .

٤ — لم تؤيد الدراسات الميدانية التى قامت باختبار صحة نظرية السمات وجود علاقة دقيقة بين خصائص القيادة الفعالة من ناحية وبين الفاعلية من ناحية أخرى.

وأخيرا فانه يمكن القول أن نظرية السمات وإن فشلت فى تفسير ماهية النمط القيادى الفعالى فى مجالات العمل المختلفة ، إلا أنها تصلح لتفسير المواقف القيادية المتطرفة مثل الأنبياء والفلاسفة والمصلحين الاجتماعيين .

ثانيا : دراسات جامعة أوهايو(١):

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إتجهت أنظار الكثير من الباحثـين إلى دراســة موضوع القيادة الفعالة ، وخاصة بعد ما ثبت فشل نظرية السمات التى سادت حتى ذلك الوقت . وفى عام ١٩٤٥ بدأ مكتب الابحاث التابع لجامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية بدراسة جادة لموضوع القيادة إستغرقت سنوات عدة . وقد قامت فلسفة هذه الدراسات على نقطتين هما :

١ — أن هناك فارقا كبيرا بين لفظى « القيادة » و « القيادة الفعالة » .

٢ — أن توصيف القيادة وتقييمها بعد ان يجب دراستها كل على حده ، لأنه من المنطقى ألا نبدأ بتقييم شىء إلا بعد وصفه .

بدأت هذه الدراسات بسؤال أساسى وهو :

(1) Stogdill, R and Coons, A , Leader Behavior, Its Description and Measurement, editors, Columbus, College of Administrative Science, The Ohio State University, Third Printing, 1970

وعليه قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادى لأى رئيس بصفة مبدئية وبعد ذلك قام الباحثون بجمع العديد من العبارات التوصيفية وفقا للابعاد السابق تحديدها من مصادرمتعددة . هذا وقد بلغ عددهذهالعبارات ١٧٩ عبارة أمكن تصفيتها إلى ١٥ عبارة ، بحيث تعكس كل مجموعة منها أحد أبعاد السلوك القيادى ، وفيما يلى وصف مختصر لهذه الابعاد .

١ ـ المبادأة

ويتضمن هذا البعد :

(أ) المبادره بالآراء وإجراءات العمل الجديد (٧ عبارات) .

(ب) التسهيلات التى يقدمها الرئيس للاراء وإجراءات العمل الجديده التى يبديها المرؤوسون (؛ عبارات) .

(ج) المقاومة التى يبديها الرئيس تجاه الآراء وإجراءات العمل الجديدة (٤ عبارات)

٢ ـ العضوية

ويتضمن هذا البعد :

(أ) الإندماج مع باقى أعضاء الجماعة (٤ عبارات)

(ب) التفاعل غير الرسمى معهم (٥ عبارات) .

(ج) تبادل الخدمات الشخصية معهم (٦ عبارات)

٣ ـ التمثيل

ويتضمن هذا البعد :

(أ) الدفاع عن الجماعة ضد أى هجوم (٥ عبارات)
(ب) تنمية أهداف الجماعة (٧ عبارات)
(ج) الإنابة عن الجماعة (٤ عبارات)

٤ ـ التكامل

ويتضمن هذا البعد :

(أ) الخضوع لسلوك أفراد الجماعة (٦ عبارات)
(ب) خلق جو العمل المناسب لأفراد الجماعة (٤ عبارات)
(ج) مساعدة الفرد على التكيف مع الجماعة (عبارتين)
(د) الإقلال من حدة التضارب بين أفراد الجماعة (٥ عبارات)

٥ ـ التنظيم

ويتضمن هذا البعد :

(أ) التحديد الواضح لطبيعة عمله (٤ عبارات)
(ب) التحديد الواضح لطبيعة عمل أفراد الجماعة (٩ عبارات)
(ج) التحديد الواضح لعلاقات العمل بين أفراد الجماعة أثناء تأديتهم لأعمالهم (٥ عبارات)

٦ ـ التسلط

ويتضمن هذا البعد :

(أ) تقييد حرية أفراد الجماعة فيما يتعلق بتصرفاتهم (٦ عبارات)
(ب) تقييد حرية أفراد الجماعة فى إتخاذ القرارات (٨ عبارات)
(ج) تقييد حرية أفراد الجماعة فى التعبير عن آرائهم (٥ عبارات)

٧ - الإتصالات

ويتضمن هذا البعد :

(أ) إيصال المعلومات إلى أفراد الجماعة (٨ عبارات)
(ب) الحصول على المعلومات من أفراد الجماعة (٤ عبارات)
(ج) الوعى بكل الأمور التى تتصل بالجماعة (٦ عبارات) .
(د) تسهيل تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة (٤ عبارات)

٨ - التقدير

ويتضمن هذا البعد :

(أ) السلوك الدال على قبول الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة (٧ عبارات).
(ب) السلوك الدال على رفض الأنماط السلوكية لأفراد الجماعة (٧عبارات).

٩ - الانتاج

ويتضمن هذا البعد :

(أ) تحديد مستويات الانجاز أو الأداء المطلوب من أفراد الجماعة (٦ عبارات) .

(ب) تشجيع أفراد الجماعة على الانجاز وبذل الجهود (٦ عبارات) .

نتج عن تحديد هذه الأبعاد عمل استقصاء السلوك القيادى والمعروف باسم الاستقصاء التوصيفى للسلوك القيادى Leadership Behavior Description Questionnair والذى عادة مايرمز اليه LBDQ . هذا ويجب الإشارة إلى أن جميع العبارات تم وضعها بصورة عشوائية داخل الاستقصاء بحيث لا تعكس الأبعاد الواضحة المذكورة أعلاه لمن يجيب عليه .

وقد إستخدم الباحثون خمسة إختيارات للاختيار منها وهى : دائماً ، غالباً عرضاً ، نادراً ، وأبداً . مثال ذلك أن تكتب العبارة بالشكل التالى ، حيث يطالب المرؤوس فى توصيفه لسلوك رئيسه وضع علامة على الاختيار المناسب .

١ - يخطط الرئيس أنشطة العمل اليومية بكافة التفاصيل .

(أ) دائما (ب) غالبا (ح) عرضا (ى) نادراً (ه) أبداً

ومن ناحية أخرى استخدم الباحثون مقياسا تقيميا آخراً لقياس تقييم المرؤوسين لكل عبارة من عبارات الاستقصاء السابق ذكرها ، وبذلك يعطى الاستقصاء نوعين أساسيين من المعلومات وهما :

— توصيف السلوك القيادى

— تقييم السلوك القيادى

بعد ذلك قام الباحثون باختبار الاستقصاء للتأكد من دقته وصدقه وذلك باعطائه لعينات مختلفه من الأفراد شملت رؤســاء ومرؤوسين ، حيث يقوم الرؤساء بوصف وتقييم سلوكهم القيادى وحيث يقوم المرؤوسون بوصف وتقييم السلوك القيادى لرؤسائهم أيضا . وقد تبلورت النتائج النهائيه فى ثلاثة أبعاد أساسيه للقيادة ، حيث تداخلت بعض الأبعاد التى بدأ بها البحث مع بعضها البعض ، وهذه الأبعاد هى :

البعد الأول للسلوك القيادى : الحفاظ على الجماعة

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادى الذى يهدف إلى أن يدرك المرؤوسون رئيسهم على أنه « إنسان طيب » أى أنه البعد الذى يهدف إلى قبول المرؤوسين لرئيسهم اجتماعيا .

البعد الثانى للسلوك القيادى : تحقيق الأهداف الموضوعة .

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادى المرتبط بالأهداف الإنتاجيـــة للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها .

البعد الثالث للسلوك القيادى : التفاعل

ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادى الذى يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقى الوظائف الأخرى .

ونظراً لإرتباط البعد الأول بالبعد الثالث ، فقد ضم الكثير من البـاحثين ، الذين قاموا باستخدام هذا الاستقصاء كلا البعدين تحت إسم « التعاطف » Consideration ، كما أطلق على البعد البـاقى اسم « المبـــادأة والتنظيم » Initiation of Structure .

وحيث أن البعد الخاص بالتعاطف يهـدف إلى تحقيق الأهـداف الشخصية والجماعية لأفراد جماعة المرؤوسين ، فى حين أن البعد الخاص بالمبادأة والتنظيم يهدف إلى تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم ، لذلك فان دراسة جامعـة أوهايو فى القيادة انتهت إلى القول بأن القيادة الفعالة هى تلك التى تحاول أن تحقق كلا نوعى الأهداف .

وعلى ذلك فان النمط القيادى الفعال هو النمط الذى يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرهما وهما ، « المبادأة والتنظيم » و « التعاطف » .

ثالثا — دراسات جامعة ميتشجان(١):

قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشجان بالولايات المتحـدة فى عام ١٩٤٧

---

(1) Kahn R.. Pr(d .ctivity and Job Satisfaction. Personnel Psychology, Vol. 13. pp. 275-287 Autumn. 1960.

تحت لواء جماعة شهيرة من الباحثين أمثال ليكرت Likert ، كاتز katz ، كان kahn وغيرهم بعمل دراسات متعددة فى منظمات مختلفة عن موضوع القيادة .

وقد اعتمدت هذه الدراسات على تقسيم جماعات العمل بالمنظمات إلى جماعات ذات كفاءة انتاجية عالية وجماعات ذات كفاءة انتاجية منخفضة وفقا لمعايير موضوعيه ، ثم دراسة الأنماط السلوكية للرؤساء فى هذه الجماعات من خلال المقابلات الشخصية التى عقدها الباحثون مع الرؤساء لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم .

تبين من هذه الدراسات أن الأنماط السلوكيه للرؤساء ذوى الكفاءة الانتاجية العالية تتميز بعدة خصائص هى :

- أنهم يقضون معظم وقتهم فى الأنشطة الإشرافية الفعلية وخاصة التخطيط .

- أنهم يقضون القليل من وقتهم فى أداء الأعمال التى يقوم بأدائها مرؤوسيهم أو التى تشبهها .

- أن رئاساتهم تشرف عليهم اشرافا عاما .

- أنهم يقومون أيضا بالاشراف على مرؤوسيهم بطريقة عامة .

- أنهم يتمتعون باتجاهات ايجابية تجاه مرؤوسيهم .

- أن مرؤوسيهم يشعرون بتعضيد رؤوسائهم لهم وتصديهم للدفاع عنهم أكثر من إدارة المنظمة .

- أنهم يبدون اهتماما كبيراً بمشاكل مرؤوسيهم خارج نطاق العمل .

- أنهم يساعدون مرؤوسيهم على اكتساب مهارات أكثرهم لتهدهم لشغل وظائف أحسن .

- أنهم أكثر تسامحاً فيما يتعلق بأخطاء مرؤوسيهم وأكثر جـــدية فى علاج الأسباب التى أدت إلى هذه الأخطاء .

- أنهم يهتمون اهتماما كبيراً بالأهداف الانتاجية وضرورة العمل على تحقيقها .

- أن أفراد الجماعة أنفسهم يشعرون بأهمية الأهداف الانتاجية وضرورة العمل على تحقيقها أيضاً .

- تماسك الجماعات التى ينتمون اليها .

- شعور هذه الجماعات بالفخر والتعالى على الجماعات ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة .

أما فيما يتعلق بالجماعات ذات الكفاية الانتاجية المنخفضة فقد وجد أن الانماط السلوكية للرؤساء بها تتصف بعدة خصائص نقيض الخصائص السابق ذكرهما والمرتبطة بالجماعات ذات الكفاية الانتاجية العالية .

هذا ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسات فيما يلى :

١ - أن هناك بعدان أساسيان للقيادة وهما ، الاهتمام بالانتاج **Production centered** ، والاهتمام بالمرؤوسين **Eemployee – Centercd** .

٢ - أن أكثر الرؤساء فاعلية هم أولئك الذين يجمعون ويوفقون بين البعدين السابق ذكرهما .

٣ - أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهم ولايهتمون بالأهداف الانتاجية أو العكس تقل درجة فاعليتهم إلى حد بعيد :

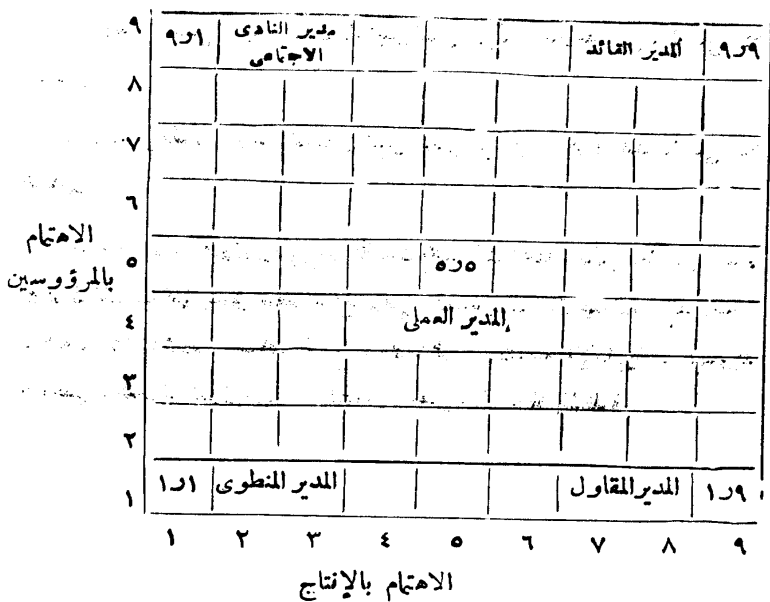
رابعاً - مفهوم الشبكة الادارية(١):

مما سبق ذكره يتضح أن دراسات جامعة أوهايو ودراسات جامعة متشجان ، وإن اختلفا من حيث أسلوب البحث المستخدم ، إلا أنهما اتفقتا من حيث النتائج النهائية . فالبعد الخاص « بالمبادأة والتنظيم » يماثل ذلك الخاص « بالاهتمام بالإنتاج » ، وكذلك البعد الخاص « بالتعاطف » يماثل ذلك الخاص « بالاهتمام بالمرؤسين » .
إنطلاقا من هذه النتائج قام موتون وبليك Mouton and Blake بوضع هذه الأبعاد فى شكل شبكة وذلك للتعرف على الأنماط القيادية المختلفة ، استناداً إلى أن كل بعد من أبعاد القيادة لا تمثله نقطة واحدة ولكن عدة نقاط أو مراكز نسبية كما هو موضح بالشكل رقم (٤٧) .

(1) Blake, R., Mouton, J., and Bidwell, A., Managerial Grid, Advanced Management. Vol. 1.9 pp. 12-15 September, 1962.

شكل رقم (٤٧)

مفهوم الشبكة الادارية



يتضح من الشبكة الادارية أن هناك خمسة أنماط قياديه ترتبط جميعها ببعدى الاهتمام بالإنتاج ، والاهتمام بالمرؤوسين وهى :

١ ـ مدير النادى الاجتماعى : وهو ذلك الرئيس الذى يركز تركيزاً شديداً على الأفراد ويبدى اهتماما ضئيلا بالانتاج .

٢ ـ المدير المقاول : وهو ذلك الرئيس الذى يركز تركيزا شديدا على الانتاج ويبدى اهتماما ضئيلا بالأفراد .

٣ ـ المدير المنطوى : وهو ذلك الرئيس الذى لايبدى أى اهتمام بكل من الانتاج والأفراد :

٤ ـ المدير العملى : وهو ذلك الرئيس الذى يركز بدرجة متوسطة على كلا البعدين .

٥ ـ المدير القائد : وهو ذلك الرئيس الذى يركز تركيزاً شديداً على كلا البعدين .

هذا ويوضح جدول رقم (٩) الأنماط السلوكية المختلفة لكل نمط من هذه الانماط القياديه فيما يتعلق بعده نواح وهى : الشعارات ، الاهداف ، التوجيه ، الرقابة ، الاتصالات ، معالجة النزاع ، الابتكار ، التنمية الإدارية ، السلوك الشخصى ، العلاقة بالمرؤوسين ، والحماس ومدى الارتباط بالمنظمة .

جـــدول رقم (٩)

الأنماط السلوكية المختلفة للأنماط القيادية الخاصة بالشبكة الإدارية

	المدير المقاول (٩ر١)	مدير النادى الاجتماعى (١ر٩)
الشعارات	- الانتاج والانتاج فقط - المرؤوسون أدوات الانتاج	- العمل كأسرة واحدة - المرؤوسين استثمار - الرئيس هو الأخ الأكبر
الاهداف	تحقيق أهداف الانتاج الموضوعة ثم زيادتها	رضاء العاملين هدف فى حد ذاته يؤدى إلى رفع الإنتاج
التوجيه	مركزية التخطيط وتحديد الواجبات وطرق تحقيقها	تحديد الواجبات ثم شرحها وإيضاحها
الرقابة	معرفة المتسبب فى الخطأ ومعاقبته	جل من لا يخطىء والاجتماعات هى وسيلة الاصلاح
الاتصالات	رسمية كالتنظيم العسكرى	معظمها غير رسمية وتتعلق بأشياء غير العمل

تابع

المدير المنطوى (١ر١)	المدير العملى (٠ر٥)	المدير القائد (٩ر٩)
ـ لا تدخل فى شئون الافراد ـ أترك المرؤوسين يعملون	ـ استخدام المنطق فى دفع عجلة الإنتاج ـ مراعاة شعور المرؤوسين	ـ العمل كفريق بغرض الانجاز
بذل أدنى جهد فى سبيل البقاء	الموازنة بين تحقيق أهداف المشروع وارضاء العاملين	خلق جو العمل المناسب لايجاد التفاعل بين أهداف المشروع والعاملين
العمل بمقتضى اللوائح والقوانين	الشرح والمرونة فى وضع وتعديل الخطة	الشرح والاقناع وإزالة العقبات حتى يمكن تحقيق الاهداف
التعامى عن الاخطاء منعا لاثارة المشاكل	سياسة العدل والحزم	دراسة الاخطاء بغرض الوصول إلى الرقابة الذاتية
ـ محدودة إلى أبعد الحدود	رسمية وغير رسمية مصحوبة بمعرفة الرأى العام والاتجاهات	مستمرة وتبادلية بين جميع أفراد الفريق ومبنية على الثقة والانفتاح الكامل

تابع

	المدير المقاول (٩و١)	مدير النادى الاجتماعى (١و٩)
معالجة النزاع	استخدام سلاح القوه لمنع أية انحـــرافات	سلاح دفن النزعـــات
الابتكار	الابتكار مهمة أساسيه ولاتأتى من الرئيس	ليس للابتكار قيمة كبرى
التنميه الادارية	الاختيار السليم أهم من التدريب	اختيار الأفراد ذوى الصفات الاجتماعية
السلوك الشخصى	- مصلحة العمل فوق مصلحة الفرد - اصدار الأوامر - الدخول فى المنازعات بغرض الانتصار	- الاهتمام بآراء الآخرين - اللطف والمزاح - الصبر
العلاقه بالمرؤوسين	- عزل الأفراد عن بعضهم البعض - البعد عن سياسة الترقية	سياسة الباب المفتوح
الحماس والارتباط بالمنظمه	التحمس لأهداف المشروع فقط	التحمس للجانب الانسانى فقط

تابع

المدير المنطوى (١ر١)	المدير العملى (٥ر٥)	المدير القائد (٩ر٩)
تجنب النزاع بالتعامى عنه	الوساطة فى حل النزاع	المواجهة المباشرة بغرض التحليل والتقييم والحل والاستفادة
دفن الابتكارات أو تحويلها إلى سلطات أعلى	محاولات محدودة للحصول على الابتكارات	الابتكارات هامة ويجب ربطها بنظام للحوافز وجو عمل مناسب لتجربتها
عدم الاهتمام كلية بالتنمية	اختيار دقيق مصحوب بتقييم للاداء	اهتمام كبير بالاختيار والتقييم والتدريب
سلبى ويتبع الاتجاهات أيا كانت	- الارتكاز على القوانين واللوائح بمرونة - العدل والحزم - محاولة الحصول على القبول من المجموعة	- المشاركة فى اتخاذ القرارات - التحمس للاراء الجديدة
الانعزال عن الرؤساء والمرؤوسين	سياسة الأخذ والعطاء	- خلق روح الفريق - العمل كمستشار لتقييم وحل مشكلات المرؤوسين
الحماس فى حده الأدنى	حماس متوسط لأهداف المشروع أو أهداف العاملين	حماس مرتفع لكليهما

خامساً ـ دراسات جامعة الينوى(1) :

فى بداية الخمسينات قام فريق من الباحثين بجامعة الينوى بالولايات المتحدة الأمريكية بعمل مجموعة من الدراسات فيما يتعلق بموضوع القيادة استمرت خمسة عشر عاما وذلك بقيادة فيدلر Fiedler . وقد انتهجت هذه الدراسات منهجا جديداً يعتمد على «طبيعة الموقف» الذى يوجد فيه الرئيس ، وانتهت بما أسموه «النموذج الموقفى للقيادة الفعالة Contingency Model of Leadeiship Effcctivenesc يفترض هذا النموذج أن كفاءة أداء أية جماعة تتوقف على التفاعل الذى يحدث بين النمط القيادى لرئيس الجماعة من ناحية وطبيعة الموقف ، أى ما اذا كان الموقف مرضى أم غير مرضى للرئيس ، من ناحية أخرى .

قام الباحثون بدراسة النمط القيادى للوقوف على أبعاده باستخدام أسلوب عرف باسم « الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تفضيلا Esteem for Least Preferred Co-worker . ويقوم هذا الأسلوب على سؤال الرؤساء بأن يتذكروا جميع الزملاء الذى عملوا معهم، ثم يطلب من كل أن يصف الزميل الذى لا يستطيع العمل معه . أى أقلهم تفضيلا كزميل فى العمل ، وذلك باستخدام مقياس مكون من ١٦ إلى ٢٤ مقياس فرعى يحمل كل منها صفات متضادة ومقسم إلى ثمانى نقاط تعكس الدرجات النسبية فى الاستجابة لهذه المقاييس ، كما هو موضح أسفله على سبيل المثال ، حيث يعكس المركز (١) وصفاً سلبياً ويعكس المركز رقم (٨) وصفا ايجابيا وتعكس باقى المراكز أوصافاً نسبية .

---

(1) Fiedler, F., A. Contingency Model of Leadrship Effectiveness, In Berkowitz, L, editor. Advances in Experimental Social

لا يمكن مصادقته	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	يمكن مصادقته
عدواني	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	معضـــد
غير متعاون	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	متعاون

وبجمع الدرجات التى يحصل عليها كل رئيس ، من خلال الوصف الذى يعطيه لأقل الزملاء تفضيلا ، فانه يمكن الحصول على الدرجـــة المعطاه لأقل الزملاء تفضيلا ، والتى يرمز إليها باختصار بـ **Lpc Score** . وعلى ذلك فكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما زادت درجة إيجابية الوصف المعطى لأقـل الزملاء تفضيـلا ، وكلما انخفضت هذه الدرجة ، كلما زادت درجة سلبيـة الوصف المعطى له . وقام الباحثون بتفسير هذه الدرجات على النحو التالى ، كلما انخفضت الدرجـــة التى يحصل عليها الرئيس فى وصفه لزملائه كلما زاد ميل هذا الرئيس إلى التركيز على العمل **Task-orientation** ، وكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما زاد ميل هذا الرئيس إلى التركيز على العـلاقات مع زملائه **Relationship orientatoin** ، وذلك استناداً إلى الافتراض القائل بأن الرئيس الذى يبدى اهتماما كبيراً بالعمـل عادة ما يصف الزميل الذى لا يود العمل معه (أقلهم تفضيلا) بطريقة سلبية ، فى حين أن الرئيس الذى يبدى اهتماما كبيراً بالعلاقات مع زملائه عادة ما يصف الزميل الذى لا يود العمل معه (أقلهم تفضيلا) بطريقة ايجابية ، وهنا يلاحظ القارىء أن بعدى القيادة التى تم التوصل اليها يتشابهان مع أبعاد القيادة التى توصلت إليها دراسات جامعة أوهايو وجامعة ميتشجان .

أما من حيث طبيعة الموقف فقد تمت دراسته لتحديد ما إذا كان مرضياً أم لا من خلال ثلاث خصائص أساسية وهى :

١ — العلاقات بين الرئيس وأفراد جماعته .

وتعكس هذه الخاصية تقييم الرئيس لردود الفعل الصادرة من مرؤوسيه تجاهه وكذلك ردود فعله تجاه الدور الذى يلعبه كرئيس للجماعة . وقد تم قياس هذه الخاصية من خلال تقييم الرئيس لبيئة الجماعة ، وتقييم أفراد الجماعة لنفس البيئة ، وكذلك بقياس درجة شعبية للرئيس بين مرؤوسيه .

٢ — التحديد الواضح للعمل

وتعكس هذه الخاصية درجة البرمجة الخاصة بعمل الجماعة ، افتراضنا أنه كلما زادت درجة البرمجة كلما كان العمل أكثر سهولة والعكس صحيح . وقد تم قياس هذه الخاصية من أربعة زوايا وهى ، وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل ، تنوع القرارات التى يمكن اتخاذها ، درجة التحديد التى تنطوى عليها الحلول ، وتعدد المسالك التى من خلالها يتم تحقيق الأهداف .

٣ — القوة التى يتمتع بها الرئيس

وتعكس هذه الخاصية مدى ما يتمتع به الرئيس من قوة فى التأثير على أفراد الجماعة والتى تنبع من مصادر عدة . فهناك « قوة الخبرة » Expert Power والتى تنبع من تمتع الرئيس الكثير من الخبرات التى لا تتوافر لأفراد الجماعة . وهناك « القوة الرسمية » Formal Power والتى هى امتداد للسلطات الرسمية المعطاة له ، وهى حق الإثابة وحق توقيع العقاب .

وعلى ذلك فان طبيعة الموقف تتحدد وفقا لطبيعة التفاعل بين هذه الخصائص الثلاث ، فكلما كانت العلاقات ايجابية ، والعمل أكثر وضوحاً ، وكلما تمتع الرئيس بقوة حقيقية ، كلما أدى ذلك إلى خلق « موقف مرضى » له أو لأى رئيس آخر ، والعكس صحيح .

نخلص من ذلك كله إلى أن دراسات جامعة الينوى ركزت على نقطتين أساسيتين وهما ، أبعاد القيادة من ناحية ، وطبيعة الموقف من ناحية أخرى . وعلى ذلك فان القيادة الفعالة لا ترتبط بأبعاد القيادة وحدها ولا بطبيعة الموقف وحده ، وإنما هى محصلة التفاعل بين كليهما .

وعلى وجه التحديد فان النمط القيادى المرتبط بالتركيز على الانتاج هو النمط القيادى الأكثر فاعلية فى المواقف التى تتصف إما بأنها مرضية للغاية أو غير مرضية على الاطلاق . أما النمط القيادى المرتبط بالتركيز على الأفراد فهو النمط القيادى الأكثر فاعلية فى المواقف التى تتصف إما بأنها مرضياً نسبياً أو غير مرضية نسبياً .

سادساً - الانماط القيادية والالمام بالعمل(1) (حنفى سليمان وآخرون)

قام هذا الكاتب وآخرون بدراسة ميدانية للتعرف على الأنماط القيادة المختلفة فى ظل الالمام المرؤوسين بعملهم إتساقاً مع المنهج الموقفى Situational Approach . فقد رأى الباحثون أن النمط القيادى ، كما أوضحت دراسات جامعة أهايو وميتشجيان ، لايكفى لتفسير فاعلية القيادة ذلك أن الفاعلية يجب أن ترتبط أيضاً بادراك المرؤوسين للاهمية النسبية للأبعاد المكونة للنمط القيادى ذاته ، والتى قد تتوقف على درجة المامهم بأعمالهم .

هناك بعض مواقف عمل تعتبر مرضية من وجهة نظر المرؤوسين وبالتالى

(1) Soliman, Hanafi, Hartman, R., and Olinger, A., Leadership Styles Under High and Low Job Knowledge, Proceedings of the Academy of Management. Midwest Division, 15 th Aunual Conference, 1972.

تزيد من درجة تعلمهم لأعمالهم ، فى حين أن هناك مواقف أخرى غير مرضية قد تؤدى إلى تعقيد العملية التعليمية . وبالرغم من وجود عدد كبير من العوامل التى تؤثر على درجة تعلم الفرد لعمله ، إلا أننا نعتقد أن الكثيرين سوف ينتهى بهم المطاف إلى تعلمهم لأعمالهم بصورة أو بأخرى . هذا وأن الفرق بين فرد وآخر إنما يرجع إلى الوقت الزمنى اللازم للتعلم ، بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى المساعدة . لهذا السبب فاننا لم نهتم بدراســـة العوامل التى تسهل أو تعقد تعلم المرؤوسين لعملهم وإنما بدرجة المامهم في أى وقت وعلى أى مستوى فى التنظيم

يجب النظر إلى القيادة الفعالة على أ ن أنها عملية تبادلية . فهناك الرئيس ببعدى نمطه القيادى وهما التركيز على الانتاج والتعاطف من ناحية ، كما أن هناك إدراك المرؤوس لدرجة المامه بعمله من ناحية أخرى . وعلى ذلك فان القيادة الفعالة ما هى إلا دالة التفاعل بينهما .

وبصورة محددة فان الافتراض الذى تم احتباره هو ، ، إذا لم تكن درجه معرفة المرؤوس بعمله كافيه ، فانه يميل إلى ادراك بعد القيادة الخاص « بالتركيز على الانتاج » فى رئيسه على أنه أكثر أهمية من البعد الآخر وهو « التعاطف » ، والعكس صحيح إذا كان ملما الماماً كافياً بعمله، والمنطق من وراء هذا الافتراض هو أن جهل المرؤوس بعمله يؤثر على أدائه وهذا ينعكس بدوره على عدة أشياء هامة مثل الترقيات والعلاوات . الخ ، الأمر الذى يؤدى فى النهاية إبراز أهمية تعلم عمله ، وكنتيجة لذلك فانه يفضل أن يرى رئيسه متميزاً بالقدرة على التوجيه وضرورة الانجاز أكثر من قدرته على اظهار التعاطف معه . ومن الناحية الاخرى فان المرؤوس المتمكن من عمله لايحتاج إلى المساعدة الفنية من رئيسه ، وبالتالى،

فهو يفضل أن يتميز رئيسه بالقدرة على التعاطف أكثر من القدرة على التوجيه والحث على ضرورة الانجاز .

عينة البحث :

تمثلت عينة البحث فى جميع الفنيين بالقسم الهندسى بشركة كاتربيلار Caterpillar Tracter Co. بولاية الينوى بالولايات المتحدة . وهذا وقد بلغ عدد أفراد العينة ٢٢٥ موزعين كالآتى :

اشراف هندسى عام ومهندسون استشاريون	٩
مهندسون مشرفون	٢١
مهندسى مشروعات	١٨
مهندسى تصميم ومصممون	١٢١
رسامون	٥٦

أسلوب البحث :

تم جمع البيانات بواسطة استقصاء مكون من جزئين يتكون الجزء الأول من ١٧ جملة وصفية لأنواع مختلفة من السلوك القيادى حيث ارتبطت ثمانية منها ببعد التعاطف بينما ارتبطت التسع جمل الناقية ببعد التركيز على الانتاج والتوجيه (جدول رقم ١٠) . هذا وقد تم اختيار هذه الجمل من استقصاء وصف السلوك القيادى لفليشمان Fleishman[1]. كذلك تم استخدام مقياسين يتكون كل من خمس نقاط ، يقيس الأول السلوك الفعلى للرئيس كما يدركه المرؤوسين واطلق عليه

---

(1) Fleishman, F., A Leader Behavier Description for Indusiry, In Stogdil and Coons, A, op, Cit, pp, 103-120.

المقياس الوصفي ، في حين يقيس الثاني درجة أهمية كل نمط سلوكي (أي كل جملة) كما يدركها المرؤوسين أيضاً ، وأطلق عليه مقياس الاهمية . أما درجة الإلمام بالعمل فقد تم قياسها بمقياس ذي خمس نقاط ومكون من خمسة عبارات (جدول ١١) . هذا وقد تم توزيع هذه الاستقصاءات والبالغ عددها ٢٢٥ استقصاء عن طريق نظام البريد الداخلي للشركة ، على أن ترد للباحثين بعد استيفائها بطريق البريد العادي في مظاريف مغلقة . وقد كان مجموع ما ورد ١٧٨ استقصاء ، أي بنسبة ٧٩٪ من مجموع الاستقصاءات الموزعة .

التحليل :

تم حساب متوسط درجات المعرفة بالعمل وكذلك متوسط الدرجات المعطاة للانماط السلوكية للرئيس فيما يتعلق بكل من أبعاد القيادة وكذلك متوسط الدرجات المعطاة لأهمية الأنماط السلوكية ، وذلك لكل فرد من أفراد العينة . وحتى يمكن اختبار صحة الافتراض الخاص بالدراسة فقد قمنا بحساب معامل الارتباط بين متوسط درجات المعرفة من ناحية وبين متوسط الدرجات الخاصة بسلوك الرئيس فيما يتعلق ببعد التركيز على الانتاج من ناحية أخرى وذلك بعد ترجيحها بضربها في متوسط درجات الأهمية الخاصة بها ، وكذلك بين متوسط درجات المعرفة من ناحية وبين متوسط الدرجات الخاصة بسلوك الرئيس فيما يتعلق ببعد التعاطف من ناحية أخرى ، وذلك بعد ترجيحها بضربها في متوسط درجات الاهمية الخاصة بها .

وللوقوف على شكل هذه العلاقات تم استخدام نوعين من المعادلات احداهما خطية (ص = أ + ب س) والثانية مركبة بسيطة (ص = أ + ب س^٢) ، حيث تمثل (ص) العامل المستقل وهو

الالمام بالعمل فى حين تمثل (س) العوامل التابعة وهى بعدى القيادة . ويمثل (أ) المسافة من نقطة الصفر الى التقاطع على المحور الصادى ، أى ما يجب أن يتوافر فى كل بعد من أبعاد القيادة بغض النظر عن درجة الإلمام بالعمل ، فى حين تمثل (ب) ميل الخط المستقيم أو المنحنى .

جدول رقم (١٠)

بنود بعد القيادة الخاص بـ « التعاطف »

١ — يقوم الرئيس بالدفاع عن أعضاء جماعته حتى ولو أدى ذلك الى جعله غير محبوباً من الآخرين .

٢ — يقوم الرئيس بمساندة أعضاء جماعته عما يبدر منهم من أفعال .

٣ — يعامل الرئيس جميع أفراد جماعته كزملاء له .

٤ — يقوم الرئيس بنقد الفعل الخاطىء وليس الشخص ذاته .

٥ - تتوافر لدى الرئيس الرغبة فى ادخال أيه تغييرات .

٦ - يقوم الرئيس بتنفيذ الاقتراحات الصادره عن أعضاء جماعته .

٧ - يعمل الرئيس على الحصول على موافقة أعضاء جماعته فيما يتعلق بالأمور الهامة قبل الشروع فى تنفيذها .

٨ - يساعد الرئيس افراد جماعته على حل مشاكلهم الشخصية .

بنود بعد القيادة الخاص بالتركيز عـــلى الانتاج

٩ - يقوم الرئيس بانتقاد الأداء الفقير .

١٠ - يقوم الرئيس بتوزيع أفراد جماعته بصورة محددة على أعمال معينة .

١١ - يضع الرئيس صالح القسم فوق صالح الأفراد العاملين به .

١٢ - يقوم الرئيس بتحديد الطرق المختلفة والتى يجب على أعضاء جماعته اتباعها أثناء الاداء الفعلى .

١٣ - يقوم الرئيس بالاجتماع بأعضاء جماعته فى مواعيد محددة بانتظام .

١٤ - يقوم الرئيس بالتأكد من أن أعضاء جماعته يقومون بالعمل حسب طاقاتهم القصوى .

١٥ - يقوم الرئيس بتشجيع الأفراد البطيئين فى جماعته على الاسراع فى العمل .

١٦ - يقوم الرئيس بوضع الطرق الجديدة التى يراها لمواجهة المشاكل التى تظهر بالقسم أو الإدارة .

١٧ - يركز الرئيس على ضرورة أن تتقدم جماعته على الجماعات الأخرى المتنافسة .

جدول رقم (١١)

بنود الالمام بالعمل

١ - حتى يمكننى تجنب الاخطاء يجب أن يكون الرئيس متواجداً فى مكان العمل :

٢ - فى أدائى لعملى لا أقوم عادة باستشاره رئيسى فيما يتعلق بطلب أية مساعدات فنية .

٣ - أقوم بطلب المساعدات الفنية من مهندسى المشروعات والمهندسين الاستشاريين حتى يمكننى انجاز عملى .

٤ - أقوم بالرجوع الى كتيبات ونشرات التصميم النمطية حتى يمكننى أداء عملى .

٥ - يمكننى أداء عملى بصورة مرضية فى غياب رئيسى مهما طالت فترة غيابه.

للنتائج والتفسير :

يبين جدول رقم (١٢) و (١٢) العلاقات الخطية وغير الخطية على التوالى. يتضح من جدول رقم (١٢) أن هناك علاقة دقيقة بين الإلمام بالعمل من ناحية وبين بعد القيادة الخاص « بالتركيز على الانتاج » من ناحية أخرى ، فى حين أن العلاقة الثانية بين الالمام بالعمل من ناحية وبعد القيادة الخاص « بالتعاطف » من ناحية أخرى تعتبر غير دقيقة .

كذلك يتضح من جدول رقم (١٢) أن كلتا العلاقتين دقيقتان . كذلك يوضح الجدولان أن قيمة (أ) فيما يتعلق ببعد التركيز على الانتاج أكبر من تلك التى تتعلق ببعد « التعاطف » . وهذا يعنى أنه كلما انخفضت درجة الإلمام بالعمل من جانب المرؤوس كلما زادت الأهمية النسبية لبعد التركيز على الانتاج « بالمقارنة بالبعد الخاص « بالتعاطف » فى النمط القيادى للرئيس . كذلك يوضح الجدولان أن قيمة (جـ) فيما يتعلق ببعد « التركيز على الانتاج » أكبر من تلك التى تتعلق ببعد « التعاطف » ، وحيث أن هذه القيم مسبوقة بعلامة سالبة ، فان ذلك يعنى أنه كلما زادت درجة الإلمام بالعمل كلما قلت الأهمية النسبية لبعد التركيز على الانتاج بالمقارنة ببعد « التعاطف » . وقد تبين من التحليل الاحصائى أن الفرق بين كلا البعدين فى علاقتهما بالالمام بالعمل دقيقه عند مستوى دقه ٠٠١ر٠

وبالتالى فانه بافتراض قيم معينة لـ (س) فانه يمكن حساب القيم المتوقعه لـ (ص) ، والتى يمكن رصدها فى شكل بيانى حتى يمكن النظر الى نتائج البحث بصورة أوضح . ويبين شكل رقم (٤٨) العلاقات غير الخطية بين الالمام بالعمل وبعدى القيادة بعد الترجيح .

جدول رقم (١٢)

العلاقات الخطية بين الإلمام بالعمل وبين أبعاد القيادة

(ن = ١٧٨)

أبعاد القيادة	(أ)	(ب)	معامل الارتباط
التركيز على الانتاج	٤ر٣٦٣	— ٠٧ر	*ر٢١٧٠
التعاطف	٣ر٩١٨	— ر٠٣٠	**ر٢٣٥٣

جدول رقم (١٣)

العلاقات غير الخطية بين الإلمام بالعمل وبين أبعاد القيادة

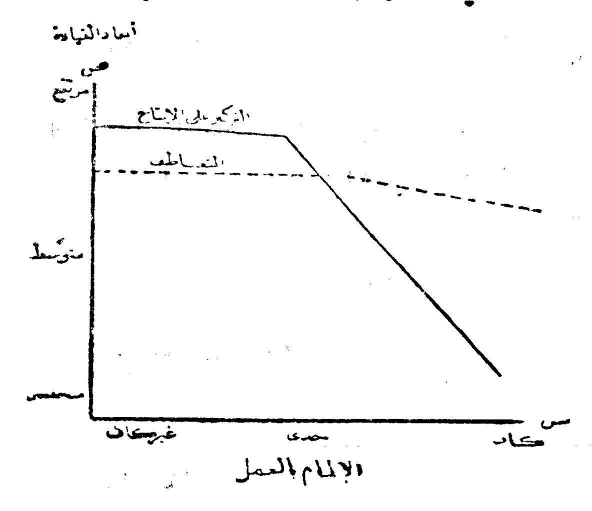
(ن = ١٧٨)

أبعاد القيادة	(أ)	(ب)	معامل الارتباط
التركيز على الانتاج	٣ر١٢٦	— ر٠٠٣	*ر٢١٠٢
التعاطف	٢ر٧٢٤	ر٠٠١٣	**ر١٤٢٢

* دقيق عند مستوى أقل من الـ ٥ر٠

** دقيق عند مستوى الـ ٥ر٠

شكل رقم (٤٨)



أثبتت نتائج هذه الدراسة صحة الافتراض الموضوع ، وهذا يعنى أن القياده الفعالة هى دالة التفاعل بين أبعاد القياده من ناحية ومدى الالمام المرؤوس بعمله من ناحية أخرى . وهناك عده ملاحظات على هذه النتائج نوجزها فيما يلى :

١ - يثبت هذا البحث أن القياده الفعالة هى عملية تبادلية بين الرئيس والمرؤوس ، وهذا يعنى أنه يجب على الرئيس أن يكون حساساً لمدى الالمام المرؤوس بعمله فى أية لحظة زمنية .

٣ ـ يثبت هذا البحث أيضاً أن « القيادة الفعالة » هي عملية حركية : وهذا يعني أن الأسلوب القيادي يجب أن يتمشى مع أية تغييرات تحدث والتي قد يكون من شأنها التأثير على مدى المام المرؤوس بعمله ، وهذا أمر حيوي نظراً لتعرض التنظيم ذاته لتغييرات كثيرة وخاصة من الناحية التكنولوجية والتي تؤثر على المهارات والخبرات المكتسبة .

٣ ـ وأخيراً فانه لا يوجد نمط قيادي واحد فعال ، ذلك أن القيادة الفعالة قد تتطلب وجود أكثر من نمط في نفس الوقت ، بمعنى أن يختلف الأسلوب القيادي للرئيس في معاملته للمجموعات المختلفة في قسمه أو ادارته وذلك وفقا لدرجة المام هذه المجموعات بعملها . وبصفة عامة فان نتائج البحث تعرضت لثلاثة أنماط قيادية قد يستلزم الأمر ضرورة توافرها في نفس الرئيس وفي نفس الوقت حتى يكون قائداً فعالا وهي :

أ ـ النمط القيادي الموجه :

وهو النمط الذي يتميز بالقدرة على إظهار بعد التركيز على الانتاج في علاقة الرئيس بمرؤوسيه إذا لم تتوافر لديهم المعرفة الكاملة بالعمل .

ب ـ النمط القيادي المتعاطف :

وهو النمط الذي يتميز بمقدرة الرئيس على اظهار بعد « التعاطف » في علاقته بمرؤوسيه إذا توافرت لديهم المعرفة الكاملة بالعمل .

ح ـ النمط القيادي الخليط :

وهو النمط الذي يتميز بقدرة الرئيس على اظهار كلا البعدين وبقدر متساو في علاقته بمرؤوسيه إذا توافرت لديهم المعرفة الحدية بالعمل .

سابعاً — وجهة نظر أخرى لموضوع القيادة الفعالة (ويليام ريدن)

لم يقم ويليام ريدن بعمل دراسات ميدانية فى موضوع القيادة الفعالة ، وإنما قام بالتمييز بين أربعة أنماط أساسية للقيادة وهى(١) :

١ - المدير الذى يركز تركيزاً شديداً على العمل Dedicated Manager.

٢ - المدير الذى يركز تركيزاً شديداً على العمل والعلاقات مع الناس Integrated Manager.

٣ - المدير الذى يركز تركيزاً شديداً على علاقاته مع الناس Related Manager

٤ - المدير الذى يركز تركيزاً قليلاً على كل من العمل والعلاقات مع الناس Seperated Manager

وقد قام الدكتور سيد الهوارى(٢) باستعراض مفهوم القيادة لريدن بالكثير من الشرح والتقييم ، وأطلق على هذه الأنماط القيادة الأربعة « المدير المتفانى » ، « المدير المتكامل » ، « المدير المرتبط » و « المدير المنفصل » على التوالى . ومحور هذه النظرة هو أن النمط القيادى شىء والنمط القيادى والفعال شىء آخر . هذا وتتوقف فاعلية النمط على طبيعة الموقف الذى يجابهه المدير . هذا ويوضح شكل رقم(٤٩) نظرة ريدن للأنماط القيادية وبدرجة فاعلية كل منها بحيث يكون النمط القيادى أكثر فاعلية فى المواقف الملائمة وأقل فاعلية فى المواقف غير الملائمة .

---

(1) Reddin, W., Managerial Effectiveness, New York, McGraw Hill Book Co. 1970.

(٢) سيد الهوارى ، المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ .

شكل رقم (١٤٩)
أنماط القيادة وفاعليتها لريدن

مواقف ملائمة

منتمى (٣)	منفذ (١)
بيروقراطى (٤)	مستبدخير (٢)

أكثر فاعلية ↑

↑ الناس

مرتبط (٣)	متكامل ( )
منفصل (٤)	متفان (٢)

صفر ——— العمل ←

مواقف غير ملائمة

مبشر (٣)	مرفق (١)
هارب (٤)	مستبد (٢)

أقل فاعلية ↓

وعلى ذلك فانه يمكن شرح الأنماط القيادية الأربعة الأســـاسية وتلك التى تتفرع عنها فى الموقف الملائمة وغير الملائمة من خلال المؤشرات التالية(١):

مؤشرات عن المدير المتفانى (نمط أساسى)

١ - مصمم - عدوانى - واثق من نفسه
٢ - مشغول - محرك - منشىء
٣ - يحدد مهام الآخرين ومسؤولياتهم ومعايير تقييم أدائهم
٤ - يعتمد على نفسه - مستقل - طموح
٥ - يستخدم المكافأة والعقل والرقابة
٦ - العمل أولا

مؤشرات عن المدير المستبد (أقل فاعلية)

١ - انتقادى - يهدد كثيراً
٢ - يتخذ كل القرارات
٣ - يتطلب طاعة الآخرين - يخمد الصراعات
٤ - يطلب النشاط - والنتائج حالا
٥ - اتصالات إلى أسفل فقط - يتصرف دون مشورة
٦ - يخشاه الناس ويكرهونه

---

(١) المرجع السابق ص ١١٠ - ١١٢

مؤشرات عن المدير المستبد الخير (أكثر فاعلية)

١ - حازم - مبادىء
٢ - حيوى
٣ - يفتهى من الأعمال - ملتزم
٤ - يقيم الكمية والنوع والضائع والوقت
٥ - يهتم بالتكلفة والعائد
٦ - يحصل على نتائج

مؤشـــرات عن المدير المرتبط (نمط أساسى)

١ - الناس أولا
٢ - اهتمام بالتطوير الفردى
٣ - محادثاته طويلة
٤ - عاطفى - صديق - يقبل الناس كما هم
٥ - يخلق مناخاً مأموناً

مؤشرات عن المدير المبشر (أقل فاعلية)

١ - يتجنب الصراع
٢ - بشوش - طيب القلب - دافىء
٣ - يسعى للحصول على قبول الناس له - غير مستقل

٤ - يجعل الأشياء أسهل لغيره

٥ - يتجنب المبادأة - سلبي - لا يعطى توجيهات

٦ - غير مهتم بالإنتاج - بالمعايير - بوسائل الرقابة

مؤشرات عن المدير المنمى (أكثر فاعلية)

١ - يسعى لخلق قنوات اتصال مفتوحة - يستمع

٢ - ينمى قدرات الآخرين الكامنة

٣ - يفهم الناس - ويدعم وجهة نظرهم

٤ - يعمل جيداً مع الآخرين - متعاون

٥ - موثوق من الآخرين

مؤشرات عن المدير المتكامل (نمط أساسى)

١ - يستمد سلطاته من الأهداف والآمال والمثل العليا

٢ - يربط الأشخاص بالمنظمة

٣ - يحب استخدام المشاركة والاقلال من الاختلافات فى السلطات

٤ - يفضل الأهداف والمسئوليات المشتركة

٥ - يهتم بأساليب التحفيز

مؤشرات عن المدير الموفق (أقل فاعلية)

١ - يستخدم المشاركة أكثر من اللازم

٢ - يخضع للآخرين كثيراً - ضعيف

٣ - يتجنب اتخاذ القرارات - يتخذ الحلول الوسط

٤ - يهتم بالعمل وبالعلاقات معاً

٥ - مثالي - غامض - غير موثوق فيه

مؤشرات عن المدير المنفذ (أكثر فاعلية)

١ - يستخدم الفريق في اتخاذ القرارات

٢ - يستخدم المشاركة بشكل ملائم

٣ - يربط الالتزام بالأهداف

٤ - يشجع الأداء الأكمل

٥ - ينسق عمل الآخرين

مؤشرات عن المدير المنفصل (نمط المسايق)

١ - حذر - محافظ - منظم

٢ - يفضل الأعمال الورقية - الإجراءات - الحقائق

٣ - دقيق - يصبح لين بتم العمل على أحسن ما يكون

٤ - صبور

٥ - هادئ - متواضع

مؤشرات عن المدير الهارب (أقل فاعلية)

١ - يعمل طبقاً للقواعد - حد أدنى من الإنتاج - يأس بسرعة

٢ - يتجنب الالتزام والمسئولية
٣ - يعطى أفكاراً مهمة قليلة - اقتراحات قليلة
٤ - غير مبتكر - عقل غير متفتح
٥ - يضع عراقيل للاخرين - يجعل الأشياء صعبة للناس
٦ - يقاوم التغيير - غير متعاون - لايتكلم مع الناس كثيراً

مؤشرات عن المدير البيروقراطي (أكثر فاعلية)

١ - يتبع القواعد والتعليمات والإجراءات
٢ - يمكن الاعتماد عليه
٣ - يجب استمرار النظام كما هو عليه
٤ - يهتم بالتفاصيل - كفء
٥ - منطقى - رشيد - منضبط ذاتياً
٦ - عادل - يحب المساواة

كلمة عامة عن أنماط القيادة

لم يكن هناك متسعاً لسرد تفاصيل جميع الدراسات المتعلقة بالقيادة الفعالة ، وكذلك لاستعراض الدراسات الميدانية التى قامت بتطبيق نتائج هذه الدراسات وذلك للتأكد من مدى دقة وصدق كل منها .

وبصفة عامة ، فان دراسات جامعة أوهايو وجامعة متشجان تتصف بالأتوماتية حيث ترتبط القيادة الفعالة بتوافر بعدى القيادة السابق ذكرهما ، متجاهلين تماما طبيعة الموقف ومتطلباته التى تجابه القائد . وقد جاء مفهوم الشبكة الادارية ليظهر وجود خمسة أنماط سلوكية ، ولكنها لم تختلف فى جوهرها عن دراسات جامعتى

أوهايو وميتشجان ، ذلك أننا إذا قمنا بترتيب هذه الأنماط المختلفة من حيث درجة فاعلية كل منها ، لاتضح أن النمط القيادى الأكثر فاعلية هو النمط الذى يركز على بعدى الإنتاج والأفراد . أما الدراسات الموقفية فانها تفضـــل جميع الدراسات السابقة من حيث المبدأ ، ذلك أن القيادة الفعالة لا يمكن عزلها عن الموقف ذاته . و بالرغم من هذا فقد جاءت نتائج دراسات جامعة الينوى محيرة بعض الشىء . فاذا كان بالإمكان تفسير العلاقة بين بعد القيادة الخاص بالتركيز على الإنتاج من ناحية والموقف غير المرضى على الإطلاق من ناحية أخرى ، إلا أنه من الصعب قبول العلاقة بين نفس البعد من ناحية و بين الموقف المرضى تماما من ناحية أخرى (حيث يتطلب هذا الموقف وجود علاقات إيجابية بين الرئيس والمرؤوس) . وقد تنشأ نفس الصعوبة أيضـــاً فى علاقة بعد القيادة الخاص بالتعاطف ، من ناحية والمواقف المرضية أو غير المرضية نسبيـــاً من ناحية أخرى ، اللهم إلا إذا كانت العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه . كأحد خصائص الموقف ، إيجابية بالضرورة فى كلا الموقفين ، وهذا هو ما لم تشر إليه الدراسة .

كذلك يلاحظ على مفهوم ريدن للقيادة أن الأنماط الأساسية التى ذكرها لاتختلف عن الانماط القيادية التى تعرض لها موتون وبليك فى مفهوم الشبكة الإدارية ، حيث تماثل أنماط المدير المتفانى ، والمتكامل والمرتبط ، والمنفصل أنماط المدير المقاول ، والمدير القائد ، ومدير النادى الاجتماعى ، والمدير المنطوى على التوالى . أما من حيث طبيعة الموقف فقد سبق لدراسات كثيرة أن أدخلت هذا البعد فى الحسبان لتفسير فاعلية النمط القيادى . أضف إلى ذلك أن هـــذه الدراسات السابقة أوضحت بعض المعايير التى تجعل الموقف ملائماً أو غير ملائم وهذا هو ما لم يفعله ريدن .

لذلك فانى أعتقد أن مفهوم ريدن عن القيادة ، وخاصة إذا أتيحت للقارىء فرصة قراءة استقصاء النمط القيادى الذى ضمنه كتابه المشار إليه آنفاً ، لا يعدو مجرد كونه أداه جديدة لقياس النمط القيادى للمدير وفقاً لبعض المعايير الواضحة التى وضعها لكل نمط . أما فاعلية النمط القيادى فأمر يحتاج إلى تعمق شديد فى دراسة طبيعة الموقف ومدى ارتباطه بالأنماط المختلفة حتى يمكن الحكم على فاعلية كل منها .

الباب الثامن عشر

عملية اتخاذ القرارات

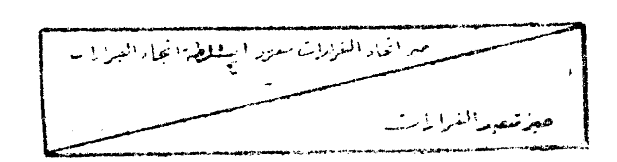
لا يمكن النظر إلى مكونات القيادة الفعالة السابق ذكرها كل على حده ، ذلك أن القيادة الفعالة هي محصلة تفاعل جميع هـــذه المكونات مع بعضها البعض . ولاشك أن هذا التفاعل لايتم فى فراغ ، وإنما ينصهر ويتبلور فى قدرة الرئيس على اتخاذ القرارات المختلفة .

وبصفة عامة ، فانه يمكن تقسيم الطرق المختلفة لإتخـــاذ القرارات إلى طرق وصفية وطرق كمية . هذا ولا يمكن القول أن الطرق الوصفية تفضل الطرق الكمية أو العكس ، ذلك أن طبيعة المشكلة موضع القرار ومدى قابليتها للقياس الكمى هى المحور الأساسى فى المفاضلة . هذا وسوف يقتصر كلامنا هذا عـــلى الطرق الوصفية فقط .

أولا - طريقة الخطوات

إذا قمنا بترتيب مجموعات العاملين فى أى تنظيم من « وجهة نظر إتخـــاذ القرارات وتنفيذها » فان مثل هذا الترتيب يبدو كالآتى :

مجموعة العمال   مجموعة المشرفين   الادارة التنفيذية   الادارة



من ذلك يتضح أن الفرق بين هذه المجموعات ينحصر فى « من له سلطة اتخاذ القرارات » . فى حين نجد أن الوظيفة الرئيسية لمجموعة أفراد الإدارة العليـا هى القرارات فقط ، نجد أن الوظيفة الرئيسية لمجموعة العمال هى تنفيذهـا فقط . أما بالنسبة لباقى المجموعات ، فانها تتفاوت من حيث مقدار السلطة الممنوحة لهـا لإتخاذ القرارات وذلك حسب المستوى الادارى لكل فى المنظمة . وبغض النظر عن هذا الفارق ، فان جميع الاداريين وعلى جميع المستويات لا شك يلعبون دوراً ما فى عملية إتخاذ القرارات . ولاشك أن كلمة القرارات لايجب تداولها فى فراغ وإنما يجب أن تدور حول تشخيص المشكلات الادارية المختلفة على كافة المستويات الادارية بالشركة ، واتخاذ القرارات الادارية السليمة لعلاجها .

يمكن حصر الخطوات المختلفة اللازمة لإتخاذ القرارات فيما يلى :

١ - إدراك عدم التوازن فى الموقف :

لن يكون هناك حلا فعلا لأى مشكلة اللهم إذا كانت هناك مشكلة . وعلى ذلك ، فان الخطوة الأولى فى عملية اتخاذ القرارات تتمثل فى إدراك الرئيس نفسه لعدم التوازن السائد فى الموقف بمعنى آخر ، لابد وأن يكون هناك خطأ مايحتاج

تصحيح . وعليه فقد يختلف أثنان من حيث تشخيصهم للموقف المعين ، بحيث أن ما قد يبدو كمشكلة للأول قد لا يبدو كذلك للآخر. لذلك فقد يندفع بعض الرؤساء لمحاولة إيجاد حل لمشكلة ما دون النظر إلى عدة أسئلة هامة وهى :

- على أى أساس يقوم المدير بتحديد ما يجب علاجه أو حله ؟
- كيف يمكن أن يتنبه المدير إلى ما يسمى « مشاكل » ؟
- ما هى المؤشرات الدالة على وجود عدم توازن فى الموقف ؟

يقوم المدير عادة بتحديد ما يجب حله على أساس إدراكه للمعلومات العديدة التى تأتى إليه . ومع ذلك فإنه قد يقوم بتجاهل بعضها نظرا لكونها غير مرتبطة بالمشكلة المعينة ، أو نظرا لكونها لا تقع فى دائرة اختصاصه وخبرته . وبالتالى فانه ، وفقاً لادراكه الموقف ، يقوم باختيار تلك المعلومات التى ترتبط به . وعليه ، فإن هذه المعلومات تعتبر بمثابة الشرر الذى يولد الشعور لدى المدير بوجود « مشكلة ما » .

وبصفة عامة ، تنقسم المعلومات إلى معلومات منظورة ومعلومات غيرمنظورة إن من واجب المدير أن يقوم بتجميع وتنظيم المعلومات التى تصل إليه بحيث يكون لها كيان محسوس . مثال ذلك أن يقوم الأفراد بحساب معدلات دوران العمل ، والحوادث والغياب ، أو أن يقوم مدير الانتاج بحساب معدلات التالف والوقت الضائع ومستويات المخزون من المواد الأولية .. الخ . وبذلك تصبح مثل هذه المعلومات المنظورة ، بعد تنظيمها ، بمثابة مؤشرات يمكنها إعطاء التحذيرات اللازمة مقدماً عن وجود « عدم توازن فى الموقف » . وبالرغم من أنه يجب على كل مدير القيام بوضع أنظمة معينة لجمع وتنظيم هذه المعلومات ، إلا أنه لا يجب إغفال أهمية المعلومات الأخرى والتى قد لا ترتبط ارتباطاً مباشراً بهذه الأنظمة .

ومن ناحية أخرى فهناك عوامل أخرى غير منظورة تولد الشعور بوجود عدم التوازن فى الموقف ، كتعليق صادر من رئيس آخر أو مرؤوس ، أو أنباء جديدة بدء فى تداولها ، أو تضارب فى التقارير الواردة من عدة مصادر .. الخ . وبالرغم من عدم امكان وضع نظام معين لتنظيم هذه المعلومات ، إلا أنها ولا شك تولد هذا الشعور بأن هناك خطأ ما فى مكان ما .

وعلى ذلك فان المدير الناجح يجب أن يتمتع بحساسية شديدة لمثل هـــذه المعلومات غير المنظورة حتى يمكنه القيام بتعريف وحل المشكلة فى الوقت المناسب.

يتوقف وجود هذه الحساسية من عدمها على مدى إدراك المدير لذاته Solf-awareness . تتطلب الخطوة الأولى لادراك الذات توافر المقدرة على تعريف وقبول الشخص لشعوره . إن الشعور بالغضب أو الحسد أو الخوف ما هى إلا تجارب غامضة اللهم إلا إذا بذل الفرد مجهوداً كبيراً لتعريفها بدقة . أضف إلى ذلك أنه من الصعوبة بمكان تعريف مثل هـذا الشعور إلا إذا كان لدى الفرد الاستعداد الكامل لقبوله . وبمعنى آخر ، فإن إدراك الذات يتوقف على ضرورة معرفة الفرد لحقيقة شعوره . ومن ناحية أخرى ، فانه ليس من السهل فى جميع الأحوال امكان تعريف لشعوره . فقد يشعر الفرد بأنه غير واضح ، أو قد يشعر الفرد بعدم إرتياح نتيجة لعوامل كثيرة متضاربة . وفى مثل هذه الحالات عادة ما ينقل الفرد شعوره من موقف لآخر ، وبالتالى يصبح سلوكه غير واضح . مثال ذلك أن يكون الرئيس قاسياً على أحد موظفيه أو سكرتيرته لانه انتقد بمعرفة رئيسه هو . لذلك فان إدراك الذات أمر ضرورى لتفهم ســلوك الآخرين ، وهذا يتطلب :

- ضرورة معرفة الفرد لحقيقة شعوره بدلا من التعامى عنها .
- التعرف على أسباب الشعور المعـــين والذى ولا شك يولد الاستعداد

الفردي على قبوله أو يساعد الفرد على تفهم ما إذا كان الشعور مناسباً للموقف المعين أم لا .

- يجب التعبير عن الشعور المعين فى الوقت المناسب وبطريقة مناسبة بناءة بدلا من كبته .

تتطلب الخطوة الثانية فى إدراك الذات أن يكون لدى الفرد المقدرة على التفرقة بين شعوره من ناحية وبين الموقف ذاته من ناحية أخرى . بمعنى آخر ، يجب أن يقوم الفرد بتدريب نفسه على أن يدرك نفسه كشخص غير مرتاح أو فى مرحلة عدم توازن بدلا من أن يدرك الموقف على أنه غير مناسب ، ذلك أن الفرد عادة ما يقوم بلوم الموقف حوله إذا شعر بعدم إرتياح .

وأخيراً فإن زيادة الحساسية نحو إدراك الذات تتطلب ضرورة قيام الفرد باختبار سلوكه ومحاسبته لنفسه ، وذلك يتطلب توجيه عدة أسئلة أهمها :

- لماذا سلكت بهذه الطريقة ؟

- هل قمت بادراك الموقف تماما كما قمت بادراك المواقف السابقة المتشابهة ؟

- هل بنى سلوكى على معلومات سابقة أم معلومات حديثة ، وهل هنـــاك اختلاف بين كليهما ؟

- لمـاذا أغفلت بعض العوامل أو المعلومات الأخرى فى إدراكى للموقف بأنه غير متوازن ؟

إن مثل هذه المحاسبة تتيح للفرد فرصة القيام بعمل مقارنات بينه وبين سلوك الآخرين فى المواقف المتشابهة ، ليس بغرض معرفة من المخطىء ومن هو المصيب

وإنما بغرض زيادة قدرة الفرد على تفهم نفسه وتفهم أسباب الاختلاف بين سلوكه وسلوك الآخرين .

وبصفة عامة ، هناك بعض العقبات التي قد تقلل من فاعلية الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرارات نوجزها فيما يلي :

أ - إن أحد خصائص الطبيعة البشرية هي الميل للحكم على الأشياء بدلا من الميل لاستقصاء الحقائق ، فالموظف الذي يتأخر عن عمله دائما غير كفء ، وبطريقة الآخرين في إنجاز العمل دائماً خاطئة .. الخ . وعلى ذلك فان الفرد يجب أن يدرب نفسه على أن يستقصى الحقائق أولا ، لا أن يصدر الأحكام .

ب - هناك الميل الطبيعي نحو معادلة الخبرات القديمة بالخبرات الجديدة . وعلى ذلك فان الفرد يجب أن ينظر إلى كل موقف على أنه منفصل عن المواقف السابقة إننا نتعلم من الخبرة السابقة ولكننا لا نتعلم الخبرة ذاتهـــا لتعميمها في جميع المواقف .

ج - وهناك الميل نحو استخدام الحلول المعروفة أو الحـــلول الجاهزة . ولاشك أن ذلك يؤدى إلى تقليل اهتمام الفرد بطبيعة المشكلة التي أمامه .

د - وهناك أيضاً الميل نحو قبول المعلومات المتعلقة بالمشكلة كحقيقة مسلم بها ولاشك أن هذا يؤدى إلى عدم الخوض في عمل الاستقصاءات الاضافية لتجميع وتنظيم المعلومات الأخرى ، الأمر الذي قد يؤدى إلى التعريف الخاطيء لطبيعة المشكلة .

هـ - عادة ما يميل الفرد إلى تصور وجود هدف واحد يسعى لتحقيقه بدلا من وجود عدة أهداف . وبما أن الأهداف ترتبط ببعضها ، فان تجاهل الأهداف الأخرى أو البعض منها قد يؤدى إلى الحل الخاطيء للمشكلة .

و - عادة ما يميل الفرد إلى الخلط بين مؤشرات المشكلة والمشكلة ذاتها . ومن المحتمل أن يكون المؤشر هو المشكلة نفسها ، كما أنه من المحتمل أيضاً أن يكون هذا المؤشر تعبيراً عن مشكلة أخرى.

ى - يميل بعض الأفراد إلى تجاهل المشاكل التى لا يمكن حلها أو يصعب حلها. ولا شك أن هذا يعنى تجاهل الموقف المعين كمشكلة يراد حلها . وعلى ذلك فانه من واجب المدير إعادة النظر فى طبيعة مثل هذه المشاكل كأحد مسببات « عدم التوازن » فى الموقف بدلا من تجاهلها .

ر - يميل الكثير إلى تعريف المشكلة وفقاً لتوقعاتهم وخبراتهم الشخصية . وعلى ذلك فان النظر إلى الموقف سواء كان متوازنا أم غـــير متوازن ، يتطلب ضرورة دراسة الفرد القائم بعملية التقييم وليس الموقف فحسب .

٢ - تشخيص المشكلة :

هنا يقوم المدير بالفحص الدقيق لجميع المعلومات المرتبطة بالموقف المعين والتى أدت إلى وجود عدم توازن به . ويجب أن تتم عملية التشخيص بطريقة صريحة وواعية ومنتظمة . يجب أن تتوافر فى التشخيص الجيد عدة مقومات هى:

أ - يجب أن يفرق التشخيص الجيد للموقف بين الحقائق واللغة المستخدمة فى وصفها :

فى كثير من الأحيان قد لا تعكس اللغة المستخدمة فى وصف الموقف طبيعة

الحقائق المختلفة بهذا الموقف ، وعلى ذلك فانه يجب على المدير أن يكون واعياً لمدى تأثير اللغة على الحقيقة . ويرجع الفرق بين اللغة والحقيقة إلى عدة أسباب منها :

- ان اللغة التي يستخدمها شخص ما لسرد حقيقة ما ماهي إلا تعبير عن الطريقة التي يدرك بها هذا الفرد هذه الحقيقة وليست الحقيقة ذاتها .

- عدم المقدرة على استخدام اللغة بحصافة لشرح الحقيقة .

- اختلاف معنى الكلمة الواحدة من فرد لآخر .

إن أكبر دليل على وجود اختلافات بين الحقيقة واللغة المستخدمة في وصفها هو الاختلافات الكثيرة التي نراها بين وصف العمل كما هو مكتوب وبين الطريقة التي بها يؤدى الفرد عمله فعلا .

ب - يجب ان يحدد التشخيص الجيد درجة دقة المعلومات أو الحقائق :

نظراً لقصور اللغة في شرح الحقائق فانه يجب اختبارها لتحديد مدى دقتها وعلى ذلك فانه يجب التفرقة بين الحقيقة والرأى ، وذلك يتطلب معرفة الرأى أولا ثم معرفة ما إذا كان هذا الرأى حقيقى أم لا . وهذا بدوره يتطلب ضرورة وضع معايير معينة يمكن استخدامها للحكم على الآراء .

فاذا ما تم الحكم على رأى ما بأنه حقيقة فان الخطوة التالية تنحصر في كيفية التحقق من صحة هذا الحكم . تعتبر الحقائق الدامغة أكبر دليل على صحة هذا الحكم يليها من حيث درجة التأكد الاستنباط Inferences والذى يرتبط بوجود دلائل معينة Evidence مؤكدة لهذا الحكم ، يليها المضاربات Speculations والتي هي عبارة عن افتراضات مبنية على مؤشرات عامة خارجية ، يليها الفروض Hypothesis والتي تنبنى على الحكم الشخصى فقط . وفى عملية التشخيص فانه من

المستحسن تحديد درجة دقة كل جزء من أجزاء المعلومات (حقيقة ، رأى ، فرض) .

ح — يجب أن يحدد التشخيص الجيد أسباب المشكلة وليس فقط من تسهب فيها :

ان يتأتى ذلك إلا إذا طرحت الأسئلة الصحيحة . ما الذى يجعل هذا الموقف يحدث ؟ وماهى أسباب حدوثه ؟ وهذا يعنى أن يحاول الفرد التخلص من ميوله الطبيعية فى تقييمه للموقف لتحديد من يجب لومه واستبدال ذلك بالرغبة فى تقصى الأسباب الحقيقية ، ذلك أن لوم فرد ما لا يعنى انتهاء أو حل المشكلة ، حيث أنها سوف تتكرر فيما بعد لسبب بسيط وهو أن أسبابها لم تكشف وتعالج بعد .

د — يجب أن يحدد التشخيص الجيد العوامل المختلفة التى تسببت فى حدوث المشكلة :

عادة ما ينتج عدم التوازن فى موقف ما نتيجة لتفاعل عدد من العوامل مع بعضها البعض وليس نتيجة لعامل واحد . وعلى ذلك فانه يقع على عاتق المدير مهمة تقصى جميع هذه الأسباب وطبيعة الترابط بينها .

هـ - يجب أن يؤدى التشخيص الجيد إلى التحديد الواضح للتشخيص الذى سيؤخذ به :

هذه هى الخطوة الأخيرة لعملية التشخيص والتى تقوم عليها اجراءات حل المشكلة ذاتها . إن التحديد الواضح الصريح لتشخيص الموقف يؤدى إلى إمكان عقد المقارنات بين تشخيص المشكلة وملخصها المكتوب ، وبذلك يمكن الحكم على مدى التشابه بينهما ، كما أنه يؤدى إلى إمكان وزن أهمية أية معلومات مرتبطة يمكن اكتشافها فيما بعد .

٣ ـ تعريف المشكلة :

عادة ما ينصرف اهتمام الأفراد إلى محاولة وضع حل أو حلول المشكلة دون تعريفها بدقة . وهذا هو السبب فى فشل الكثير من الحلول . وهناك عدة معايير يجب أخذها فى الحسبان حين تعريف المشكلة وهى :

ا ـ كتابة المشكلة بطريقة واضحة :

هناك ميل طبيعى نحو تعريف المشكلة بطريقة ضمنية طالما كان هناك شعور بعدم التوازن فى المواقف المعين . إن تدريب المدير على ضرورة كتابة المشكلة بوضوح لاشك يزيد من مقدرته على التفكير حتى يمكن كتابتها بطريقة موضوعية بعيدة عن سحب العواطف والمؤثرات الأخرى غير الواضحة .

ب ـ احتواء التعريف على التشخيص النهائى للمشكلة :

يجب أن يحتوى تعريف المشكلة على التشخيص النهائى ، والذى يعتبر العامل الأساسى الذى ينبنى عليه وضع الحلول البديلة . إن ذلك ولا شك يؤدى بالمدير إلى تعريف المشكلة من خلال مظهرها بل إلى تعريفها من خلال الأسباب التى أدت إليها .

حـ ـ تحديد المعيار أو المعايير التى تمت مخالفتها :

إن تفهم الموقف لايعنى وجود أوعدم وجود المشكلة ، بل إن وجودها من عدمه يرتبط بما إذا كانت هناك معايير معينة تمت مخالفتها أم لا . فاذا ما كانت هذه المعايير غامضة فى ذهن الفرد ، فلاشك أن عملية اتخاذ القرار ستكون مبهمة أيضاً هذا ويجب ملاحظة أن هذه المعايير لا تتساوى فى درجة أهميتها ، لذلك فانه يجب تحديد بوضوح . ويمكن اجمالى هذه المعايير فيما يلى :

الشخصية :

تكون عادات الفرد وذوقه وتفضيلاته وطريقة حياته معايير يحاول تطبيقها فى العالم الذى يعيش فيه . ولاشك أن التضارب مع المعايير الشخصية الفرد يؤدى إلى تضارب فى تعريف المشكلة ذاتها .

الجماعة :

إن محاولة الفرد الانتماء إلى جماعة معينة تعنى ضرورة التمسك بقيم هذه الجماعة ، وعلى ذلك فان هذه القيم تعتبر معياراً يمكن تطبيقه فى تعريف أية مشكلة . ولاشك أن أى تضارب بين قيم الجماعات المختلفة التى ينتمى إليها الفرد الواحد تؤدى إلى تضارب فى تعريفه للمشكلة ذاتها .

الاهداف الرشيده للتنظيم :

يرتبط الدور الذى يلعبه كل فرد فى التنظيم بأهداف معينـــة يجب تحقيقها . وبالتالى فان هذه الأهداف تمثل معياراً آخر يجب أخذه فى الاعتبار حين تعريف المشكلة .

مفاهيم القيم الانسانية :

إن العدالة والمساواة والحرية وطبيعة الفرد وحقه فى الحياة تمثل جميعها معايير إضافية يجب أخذها فى الاعتبار حين تعريف المشكلة .

لاشك أن بعض الأفراد يركزون على معيار واحد حين تعريفهم للمشكلة فى حين ينظر البعض الآخر إلى بعض أو جميع هذه المعايير . وعليه ، فان تعريف المشكلة لاشك سيختلف من فرد لآخر. لذلك فان التعريف الدقيق للمشكلة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعريف الدقيق لهذه المعايير .

د ـ كتابة المشكلة بطريقة محددة وليس بطريقة عامة :

هناك ميل طبيعي نحو استخدام العبارات العامة حين تعريف المشكلة . مثال ذلك أن يقال أن هذه المشكلة هي مشكلة تضارب شخصيات أو مشكلة اتصالات .. إلى آخره . ولاشك أن هذه الطريقة العامة في الكتابة تجعل من الصعب الوصول إلى تفهم عميق لأسبابها . فبدلا من القول بأن المشكلة هي مشكلة تضـــارب في الشخصيات فانه يمكن تعريف المشكلة بأنها تحت ظروف معينة (وتشرح هذه الظروف بالضبط) فأن هذا التضارب في الشخصيات يظهر إلى السطح ويؤدي إلى حدث المشكلة . وعلى ذلك فان هناك ثلاثة أسئلة يجب شرحها :

ـ ما هي المعايير التي تمت مخالفتها ؟

ـ ما هو نوع التغيير المطلوب بدقة ؟

ـ ما هو نوع السلوك الذي يعتبر حلا للمشكلة ؟

هـ ـ تجنب كتابة المشكلة كما لو كانت حلا ضمنياً :

إن المشكلة التي تكتب بحيث تبدو وكأنها تتضمن حلا من نوع ما عادة ما تؤدي بالفرد إلى التفكير في هذا الحل وليس في حلول أخرى بديلة . مثال ذلك أو تعرف مشكلة ما على النحو التالي . إن المشكلة تنحصر في كيفية تنظيم وقت العامل بحيث يسمح له بعمل اتصالات اجتماعية مع زملائه . مثل هذا التعريف يعني أنه ليس هناك حلا آخراً كالترقية أو النقل أو حتى الرفت . كذلك فان الميل نحو كتابة المشكلة متضمنة حلا يعني تجاهل تلك المشاكل المعقدة التي ليس لها حلول

و ـ التفرقة بين المشكلات طويلة الأجل والمشكلات قصيرة الأجل :

قد يرتبط عدم التوازن فى الموقف بمشكلات طويلة وقصيرة الأجل . وفى هذه الحالة فإن حل المشكلة من وجهة النظر القصيرة قد لا يعتبر مناسباً لحلها من وجهة النظر الطويلة ، والعكس صحيح ، بمعنى أن الحل المعين قد ينجح فى حل المشكلة فى الأجل الطويل دون حل المشكلات المرتبط بها فى الأجل القصير . لذلك فان الحل يجب أن يجمع بين كلا الأمدين .

ى — عدم كتابة المشكلة كفزورة :

قد يلجأ بعض المديرون إلى كتابة المشكلة كفزورة . وذلك لإشباع عوامل عدة مثل جذب الانتباه إلى المشكلة أو إلى أشخاصهم ، أو محاولة كسب عطف الغير أو التهرب من مسئولية حلها . لذلك يجب على متخذ القرار أن يتنبه إلى ذلك وإلا ضاعت جميع جهوده لحل المشكلة هباء .

٤ — اختيار الحل :

إذا ما تم تشخيص وتعريف المشكلة بدقة كما ذكرنا سابقاً ، فان الحلول البديلة للمشكلة تظهر بطريقة شبه تلقائية . وهناك عدة معايير يجب على القائم بمهمة اتخاذ القرار الاستناد اليها لتقييم فاعلية كل حل بديل .

١ — يجب أن يكون الحل مرتبطاً بتحقيق أهداف التنظيم .

يجب أن يكون الحل المختار قادرا على تحقيق أهداف المنظمة من وجهة النظر الطويلة والقصيرة الأجل بسرعة وبكفاءة . وهناك العديد من الأدوات كالبرامج الخطية وبحوث العمليات التى يمكن استخدامها لمساعدة المدير فى تجميع البيانات ضرورية والوصول إلى الحل المثالى .

ب - يجب أن يكون الحل مقبولا من الأطراف المرتبطة به :

يعنى ذلك أن يكون الحل مقبولا من أولئك الذين سيتأثرون به وأولئك الذين سيتولون تنفيذه . ويتطلب ذلك ضرورة دراسات حاجات الأفراد ووسائل الاتصالات الفعالة لضمان الحصول على تعاونهم التام . ولا شك أن مثل هذه الدراسة تساعد متخذ القرار على تبين معالم القوة والضعف فى الحل المعين ، كما أنها تذكره دائماً بأن الحل المثالى من وجهة النظر الفنية يجب ألا يثير أية مقاومة له من وجهة نظر الأفراد المرتبطين به بصورة أو بأخرى . وفى هذا الصدد ، قد ينادى البعض بأهمية إشراك هؤلاء فى عملية اختيار الحل الأمثل .

وبصفة عامة ، إذا كان الحل المعين يهدف فى النهاية إلى إحداث تغيير سلوكى من نوع أو آخر، فإن فاعلية هذا الحل تتوقف على الطريقة التى سيستجيب الأفراد بها لمثل هذا التغيير المتوقع . ويتطلب ذلك من متخذ القرار القدرة على التنبؤ بردود الفعل هذه ووزنها بهدف اختيار الحل الأمثل .

ج - يجب أن يكون التركيز على الحلول الحاضرة وليس الخبرات السابقة :

يجب على متخذ القرار أن يفرق بين ما يجب عمله الآن وبين ما تم عمله فى الماضى لحل مشكلة مماثلة . ان الاستعانة بالخبرات السابقة أمر هام ، إلا أن ذلك لا يعنى أن المشاكل الحالية يجب أن تحل وفقاً لهذه الخبرات ، ذلك أنه حتى وان تشابهت المشاكل ، فإن الظروف المحيطة بكل منها قد تختلف اختلافاً كبيراً . وبالتالى فإن التركيز على حل المشكلات القائمة يعنى ابتعاد متخذ القرار عن الخوض فى

عمل افتراضات مبنية على خبرات تاريخية قد لا يكون من المنـــاسب استخدامها استخداماً مطلقاً .

د — يجب الأخذ فى الاعتبار لدرجة المخاطرة الخاصة بكل حل بديل :

لا يجب دراسة وتقييم كل حل بديل من وجهة نظر احتمالات النجاح فحسب، بل من وجهة نظر المخاطرة التى ينطوى عليها احتمال الفشل أيضـــا . فاذا كانت نفقات أو تكلفة احتمال الفشل كبيرة فانه يمكن استبعاد مثل هذا الحل .

هـ — يجب أن ترتب الحلول بطريقة منطقية :

بالرغم من تداخل بعض الحلول البديلة مع بعضها البعض ، إلا أنه فى بعض الأحيان يمكن ترتيب هذه الحلول فى صورة شكل هرمى وفقا للعوامل السابق ذكرها حتى يسهل عملية اختيار الحل الأمثل .

● — **التنفيذ :**

هذه هى الخطوة الأخيرة فى عملية اتخاذ القرارات ، والتى يجب أن تستند إلى عدة اعتبارات هى :

ا ـ بالرغم من أن الحل قد سبقت دراسته من وجهة نظر امكان حل المشكلة القائمة حاليا ، إلا أنه يجب تقدير احتمال امكان تنفيذ الحل فى المستقبل أيضا .

ب — يجب أن يكون هناك تخطيطا للكيفية وتوقيت التنفيذ . بمعنى آخـر ، يجب أن يشتمل التنفيذ على الأدوات التى يمكن استخدامها لاحـــداث التغيير ، وكذلك الأوقات الزمنية التى يتم فيها استخدامها .

ج – يجب أن يسير التنفيذ بطريقة معينة بحيث لايبدأ تنفيذ مرحلة ما إلا بعد التأكد من تنفيذ المرحلة السابقة بنجاح ، وهكذا بالنسبة لجميع المراحل ، ذلك أن المعلومات المرتدة عن مراحل سابقة عادة ما تؤدى إلى إعادة دراسة المشكلة وتعريفها من جديد إذا ما ظهر من المشاكل ما يدعو إلى ذلك .

د – لابد من وجود القيادة الفعالة لضمان امكان تنفيذ الحل المختار بنجاح .

ثانيا – طريقة الحكم الصائب والفراسة :

بالرغم من أن تاريخ البشرية أظهر أن البشر قد قاموا باتخاذ الملايين من القرارات ، إلا أنه ليست هناك نظرية نهائية وشاملة تفسر بطريقة منطقية كل الجوانب التى تتعلق بعملية إتخاذ القرارات فى جميع المواقف . عادة ما يقوم الباحثون بتكوين الافتراضات وعمل التجارب فى المواقف التى يكون لديهم معرفة بها لاختبار صحتها . وحينما تنتشر نتائج أبحاثهم مصحوبة بتوصيات معينة ، فانها عادة ما يتم تحديها بمعرفة أولئك الذين ليس لهم خبرة بهذه المواقف بل بمواقف أخرى مختلفة . وهذا يعنى بلا شك عدم وجود أية نظرية كاملة لاتخاذ القرارات كما أنه سينقضى وقت طويل قبل العثور على هذه النظرية . والأكثر من هذا فانه قد يكون من الاستحالة بمكان العثور على مثل هذه النظرية .

عادة ما نسمع من المديرين المحترفين أن الحكم الصائب والفراسة هى الأساس الذى تبنى عليه عملية اتخاذ القرارات السليمة . وهناك الكثير من الكتابات والبحوث التى تثبت صحة ذلك . فما الذى يفعله الشخص حين استخدامه للحكم الصائب والفراسة كأساس لاتخاذ قرار معين أمر غير واضح تماما . لاشك أن

الخبرة تزيد من قدرة الشخص على الحكم على الأمور، وبغض النظر عن الخبرة السابقة فإن العوامل الأخرى التى تتداخل معها لازالت غير معروفة تماما. وحيث أن الحكم على الأمور أمر غير واضح، فانه يصبح من الصعب تدريسه، وان كل ما يمكننا قوله لتنمية القدرة على الحكم على الأمور هو ممارستها عملياً.

وهناك البعض الذى يقلل من أهمية عاملى الحكم الصائب والفراسة كأساس لإتخاذ القرارات . وقد دلت بعض الدراسات على أن القرارات التى يصل اليها المديرون المحترفين والذين يتشابهون من حيث الخبرة والتعليم تختلف كثيراً مما يدل على عدم صلاحية عاملى الحكم والفراسة . إلا أنه من الناحية الأخرى، فقد لايكون ذلك بالضرورة صحيحاً ، ذلك أن درجة التعليم ونوعيته وعدد سنوات العمل وحدها ليست مقياساً دقيقاً للخبرة .

على أية حال يرتبط بهذه الطريقة ما يسمى «بالتفكير الخلاق» كأساس لإتخاذ القرارات الادارية . وهناك الكثير من التعاريف المختلفة لهذا المفهوم، إلا أن هناك شبه اجماع على أن التفكير يعتبر خلاقاً إذا تضمن أحد هذه الظروف أو بعضها :

- أن يكون الناتج لعملية التفكير شيئاً جديداً له قيمته سواء للفرد أو المجتمع .

- أن يكون التفكير غير عادى بحيث يتطلب إما تعديل أو رفض الآراء القديمة والمقبولة والمتعارف عليها .

- أن يتطلب التفكير دافعاً على العمل ومثابرة غير عادية .

- أن تكون المشكلة فى شكلها المبدئى غامضة ، وإن ينتهى الأمر باعادة تعريفها بوضوح .

وقد أشار بعض الكتاب إلى أن الاتجاه نحو سياسات التعليم الموسعة Mass Education والعمل الجماعى تؤدى إلى عدم خروج الأفراد من دوائر متعارف عليها من التفكير. وهناك الكثير من الأشياء التى تعوق الفرد عن التفكير بطريقة خلاقة وهذه هى ، المعوقات الادراكية Perceptual Blocks والمعوقات البيئية Cultural Blocks والمعوقات العاطفية Emotional Blocks . تمنع المعوقات الادراكية المفكر من الوصول إلى مصادر البيانات الصحيحة حول المشكلة موضع التفكير ، حيث يميل الفرد إلى رؤية ما يود أن يراه فى الموقف وليس الموقف كما هو . أما المعوقات البيئية فمعظمها عوائق اجتماعية يصنعها المجتمع ذاته حيث لا يجب على الفرد مخالفتها وإلا أعتبر غريبا عن مجتمعه . وأخيرا فان المعوقات العاطفية تمثل الخوف من الوقوع فى أية أخطاء ، أو أن يجعل الفرد من نفسه أضحوكة أمام الآخرين . ولاشك أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب أن يكون الفرد واعياً ، وعادة ما يتطلب ذلك عدة أشياء أهمها .

- أن يغير الفرد طبيعته بحيث تتكون لديه الاتجاهات المتسائلة ، بمعنى ألا يقبل الفرد أى شىء على علاته ، بل يحاول دائماً أن يسأل لماذا ؟ .

- كما أن هناك ما يسمى « بالتفكير العاصف Brainstorming » والذى يعنى التفكير الجماعى غير المقيد والذى يهدف إلى توليد الآراء الجديدة . إن مجرد إبداء الآراء أو خروجها إلى حيز الوجود ، أيا كانت قيمتها ، لهو عمل خلاق فى حد ذاته . هذا وان استمرار عملية التفكير هذه لاشك ستؤدى فى النهاية إلى بلورة آراء خلاقه ومنظمة ومرتبطة بحل المشكلة موضع البحث .

وحتى يكون التفكير الخلاق فرصة الظهور إلى حيز الوجود ، فأنه يجب العمل على توفير مناخ العمل الملائم والذى يعطى لهذا التفكير فرصة التبلور . ولاشك أن مطالب العمل مثل الضغوط الناتجة عن ضيق الوقت وضرورة مقابلة جداول الانتاج وخفض التكاليف .. الخ . تعمل بطبيعتها على عدم توفير هذا المناخ .

ثالثاً — الطريقة العلمية

تنطوى الطريقة العلمية على عدة خطوات يمكن اجمالها فيما يلى :

١ — ملاحظة مشكلة ما وتحديد هدف معين يسعى الفرد لتحقيقه من وراء حلها .

٢ — بناء الفروض التى تفسر العلاقة بين جميع العوامل المرتبطة بها وبينها جميعاً من ناحية وبين الهدف من ناحية أخرى .

٣ — اختبار صحة الفروض حتى تثبت صلاحيتها كنموذج صحيح للمشكلة .

٤ — إيضاح القاعدة التى يمكن على أساسها اتخاذ القرار .

٥ — تطبيق القاعدة المستخدمة فى إتخاذ القرار .

وقد سميت هذه الطريقة بالطريقة العلمية نظراً لاستخدامها أولا بواسطة العلماء وخاصة فى ميدان العلوم الطبيعية ، حيث تتطلب تفسير الظواهر المختلفة ضرورة وجود معادلات وقواعد لإتخاذ القرارات ، وهذه القواعد لا يمكن الاتيان بها إلا بعد عمل فروض معينة واختبارها والتحقق من صحتها . وقد قام الكثير من العلماء فى الميادين المختلفة مثل العلوم الاجتماعية وبحوث العمليات باستخدام وتعميم هذه الطريقة .

وتعتبر الطريقة العلمية حالة خاصة من الطريقة العامة لإتخاذ القرارات بطريقة الخطوات ، حيث يتم استخدامها فيما يتعلق بالمشاكل التى تتسم بكثرة الحلول البديلة التى يتعذر الاختيار بينها . وفى مثل هذه الحالات ، فان الطريقة المناسبة تتطلب عمل الفروض التى تصف العلاقات بين العوامل المختلفة بالمشكلة كما تتواجـــد فى أحسن حل بديل واختبار دقتها ، وبالتالى يصبح من الممكن تخفيض عدد الحلول البديلة إلى عدد مناسب قبل الاختيار بينها .

وعلى ذلك فان الخطوات الثانية والثالثة والرابعة من الطريقة العلمية تعادل الخطوات الثانية والثالثة فى طريقة اتخاذ القرارات بالخطوات . هذا وتختلف الطريقة العلمية عن طريقة الخطوات أيضاً فى أن الأولى تقوم بالتركيز على التحليل الكمى للعوامل الداخلة فى المشكلة ، فى حين يتم عزل العوامل غير الكمية لاستخدامها فى الخطوة الأخيرة ، وهى خطوة تطبيق القاعدة المستخدمة فى اتخاذ القرار .

القسم الثالث

القدرة على الآداء

مقدمة عامة

يشكل مفهوم القدرة على الأداء عـــلى مستوى كل من الرئيس والمرؤوس الركن الثالث والأخير من أركان السلوك الادارى داخل المنظمة . ويمكن القول بشكل عام إن لكل إنسان العديد من القرارات ، وان اختلفت فى نوعها من فرد لآخر ، كما أن بعض هذه القدرات موروث . فى حين أن البعض الآخر يكتسب من خلال التعليم والخبرة والممارسة العملية . وبذلك تنحصر مهمـــة الادارة فى ضرورة اكتشاف وتنمية هذه القدرات ، وعلى مستوى الجميع داخل المنظمة .

وعلى ذلك ، يمكن القول أن القدرة على الآداء تتضمن عدداً من المفـــاهيم يمكن اجمالها فيما يلى :

- القدرة على الأداء هى انعكاس للتعليم .
- القدرة على الأداء هى انعكاس للقدرات التى يمكن اكتسابها .
- القدرة على الأداء هى انعكاس لمفهوم التدريب باعتباره الأداة التى يمكن بواسطتها تنمية القدرات الفردية .

وقبل الدخول فى تفاصيل هذا الباب ، فانه يجدر بنا الإشارة إلى أنه قد سبق لنا تغطية مفهوم التدريب فى الباب الأول ، لذلك فان هذا الباب سوف يأتى خال من ذكره ، وننوه للقارىء بضرورة الرجوع إلى قراءة هذا المفهوم كما ورد بالباب الأول .

يتضمن هذا الباب فصلان سوف يقوم الكاتب من خلالها بشرح مفهومى التعلم والقدرات على التوالى .

الفصل التاسع عشر

التعلم

لا يمكن القول أن هناك نظرية ذات معالم محددة وواضحة تشرح مفهوم التعلم شرحا وافيا ، وذلك نظراً لارتباط التعلم بالمواقف المختلفة التى يتم من خلالها التعلم ذاته ، مثل تعلم قيادة السيارة أو تفهم النمط الأمثل للسلوك أو تعلم تقدير قيمة النقود أو الفن أو الجمال ، وهذه جميعا مواقف لا حصر ولا عدد لها . ونظراً لارتباط التعلم بموقف ما ، فقد أدى ذلك بالباحثين فى هذا المجال إلى إحكام الرقابة على المواقف التعليمية وذلك من خلال إعادة صياغتها وفرض القيود عليها حتى يمكن قياس ناتج التعلم الخاص بها . وقد أدى ذلك بطبيعة الحال إلى أن اصبحت بعض هذه المواقف التعليمية مواقف سطحية ، لا يمكن بالتالى الاعتماد على ما تظهره من نتائج ، الأمر الذى أدى فى النهاية إلى عدم وجود معالم واضحة لما يسمى « بنظرية التعلم » :

المفهوم الكلاسيكى للتعلم الشرطى

Classical Conditioning Learning

نما هذا المفهوم كنتيجة للتجارب المتعددة التى أجراها بافلوف Pavlov فى العقد الثانى من هذ القرن . وبالرغم من التصاق هذا المفهوم باسم بافلوف ، إلا أن جننجس Jennings كان قد سبقه فى هذا المضمار من خلال تجاربه التى أجراها عام ١٩٠٦ ، إلا أنها فى نفس الوقت نفسه جاءت خالية من المسميات العلمية المتعارف عليها .

يقوم المفهوم الكلاسيكي للتعلم الشرطي حـــول فكرة السلوك المستجيب Respondent behavior والذي يمكن تعريفه بأنه الانعكاسات أو ردود الفعل التي يمكن استخلاصها كنتيجة لوجود مثير ما Stimuli وبشكل مبـــاشر . فقد استخدم بافلوف كقاعدة للشرطية في التعلم السياب لعاب الكلب حين شم الطعام (باعتبار أن هذا اللعاب هو بمثابة السلوك المستجيب السابق الإشارة إليـه) . أضف إلى ذلك أن الكثير من الباحثين قاموا باستخدام العديد من الاستجابات الأخرى في تجاربهم مثل تقوقع الطفل في حالة تعرضه لضـــوء قوي مفاجيء ، العرق بغزارة ، الشعور بالغثيان ، .. إلى آخره . ومثل هـــذه الاستجابات الطبيعية تسمى « استجابات غير شرطية » ، كما أن المثيرات التي تسببها تسمى « مثيرات غير شرطية » .

ومن خصائص هذا المفهوم أنه بالرغم من وجود علاقة مباشرة بين المثير الأصلي وبين الاستجابة المعينة التي تصاحبه ، فانه يمكن استخلاص نفس الاستجابة باستخدام مثيرات أخرى بشرط أن تكون مصاحبة للمثير الأ[illegible] ذاته . وفي هذه الحالة يطلق على هذه المثيرات المصاحبة للمثير الأصلي لفظ « المثيرات الشرطية » . ومن الأمثلة التي توضح ذلك وجود علاقة مباشرة بين الطعام وبين مواء القط ، باعتبار أن الطعام هو المثير الأصلي وأن المواء هو السلوك المستجيب له ، في نفس الوقت الذي يمكن فيه استخلاص نفس الاستجابة (المـــواء) أيضا وذلك باستخدام مثير آخر مثل الصوت الناشيء عن فتح باب الثلاجة ، وذلك بافتراض أنه يصاحب المثير الأصلي (أي أن الطعام عادة ما يكون محفوظا داخل الثلاجة).

ومن الأهمية بمكان ملاحظة وجود تزاوج أساسي بين كل من المثير غـــير الشرطي والمثير الشرطي ، حيث يعمل الأول على دفع الثـــاني على استخلاص

الاستجابة الشرطية . لذلك يجب ملاحظة أنه بعد أن يتم تدريب الفرد أو الحيوان على هذه القاعدة الشرطية فى الاستجابة ، فانه يتولد لدى كل منهما الميل نحو التعميم بالنسبة للمثيرات المشابهة ، بحيث أنه كلما زادت درجة التشابه كلما زادت قوة الاستجابة ، والعكس صحيح كلما قلت درجة التشابه .

وبالرغم من اجراء التجارب على انسياب لعاب الكلاب عام ١٩٠٥ بواسطة بافلوف باعتبارها الدراسات الأصلية لهذا المفهوم ، إلا أنه تم استخدام البشر أيضا فيما بعد وخاصة فى التجارب التى أجراها هوفلاند Hovland عام ١٩٣٧ ، والذى استخدم فيها الصدمات الكهربائية على البشر .

ولا شك أن مدى ارتباط مثل هذه النتائج بما نتعلمه كل يوم أمر لايمكن الحكم له أو عليه ، بدليل أن هناك الكثيرين الذين لايؤمنون بأن العديد من الاستجابات العاطفية التلقائية البشرية مثل الشعور بالخوف ما هى إلا استجابات شرطية .

المفهوم الموجه للتعلم الشرطى

Instruemental Conditioning Learning

يعتبر المفهوم الموجه للتعلم الشرطى نوعا من التدريب الذى يحدث بشكل متكرر فى العديد من المواقف اليومية ، وهذا النوع من التعلم يقوم على ما يسمى « بالسلوك العملى » Operant behavior ، وهو ذلك السلوك الذى يظهره الفرد ، وليس ذلك الذى يمكن استنتاجه منه.

يطبق مفهوم التعلم هذا فكرة الإثابة والعقاب ، وعليه ، فانه يمكن تعديل النمط السلوكى فى اطار محدد نتيجة لقدرة الإثابة على ابراز الأفعال

التى تؤدى الحصول عليها ، ونتيجة لقدرة العقاب على تلافى تلك الأفعال التى تسببها أيضا ومن الأمثلة على هذا النوع من التعلم تلك التجارب التى أجراها سكنر Skinner على بعض الحيوانات والطيور والتى تلخصت فى ضرورة تعلم هذه الحيوانات والطيور أن تقوم بتحريك جزء ما داخل الصندوق المحيط بها حتى تتمكن من الحصول على الطعام كمكافأة لها ، حيث أنه لايمكنها الوصول إليه دون تحريك هذا الجزء أو باقى أجزاء الصندوق . ففى حين يعتبر المثير غير الشرطى بمثابة الإثابة بالنسبة للمفهوم الكلاسيكى للتعلم ، فان هذه الاثابة يتم تعلمها بالنسبة للمفهوم الموجه للتعلم نتيجة لحدوثها بعد تعلم السلوك الصحيح . ومن المنطق القول أنه إذا لم يعقب الاستجابة الصحيحة الحصول على الاثابة المشار اليها ، فان ذلك يؤدى إلى اندثار هذا السلوك .

المفهوم السلوكى للتعلم

havioral Le n

يختلف هذا المفهوم عن المفاهيم السابق ذكرها من عدة زوايا وهى :

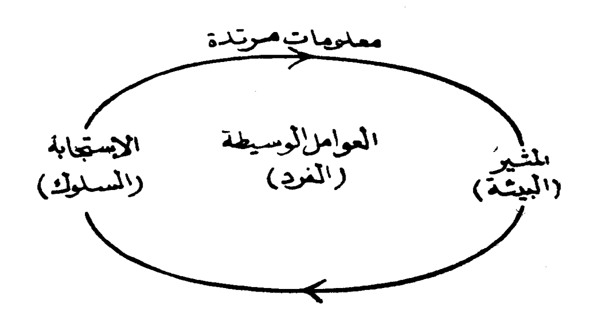
١ — أنه يأخذ فى الاعتبار العنصر البشرى بما يتضمنه من فروق فردية بين كل فرد وآخر .

٢ — أنه لا يفترض فكرة الآلية فى الاستجابة .

٣ — أنه نتيجة لما سبق فانه يأخذ فى الاعتبار مجموعة العوامل الوسيطه ، والتى تتوسط كل من المثير والاستجابة ، والتى تختلف من فرد لآخر . وحتى إن كانت هذه العوامل واحدة ، فان ادراك كل فرد

لها سوف يكون مختلفا ، الأمر الذى يؤدى فى النهـــاية إلى وجود اختلافات أساسية فى أنماط التعلم البشرية .

يمكن إيضاح المفهوم السلوكى لتعلم كما فى النموذج التالى، والذى يتضح منه مايلى:



١ ـــ أن المفهوم السلوكى للتعلم يتوقف على وجود مثير أو مثيرات فى البيئة المحيطة بالفرد .

٢ ـ أن الاستجابة الفرديه أمر ليس آلى ، بل إنها تنبع من مجموعة العوامل الوسيطة بما تتضمنه من إدراك فردى محدد لكل من المثير والاستجابة التى تتوافق معه .

٣ ـ ان تقييم الاستجابة ، بمعنى قياس درجة نجاحها أوفشلها ، أمر يمكن الحكم عليه من خلال المعلومات المرتدة ، والتى ترتد من الاستجابة إلى المثير . فاذا كانت هذه المعلومات إيجابية ، فان ذلك يعنى الاستجابة فى تحقيق الهدف أو الأهداف الفرديه ، والعكس صحيح إذاكانت هذه المعلومات المرتدة سلبية. وعليه فانه يمكن تلخيص المفهوم السلوكى لتعلم فيما يلى :

١ — لابد أن يكون للفرد هدف أو مجموعة من الأهداف يود أن يحققها .

٢ — لابد أن يسلك الفرد بأسلوب محدد وواضح بهدف العمل على تحقيق هذه الأهداف .

٣ — أن النجاح فى تحقيق الهدف (أى التوافق بين الاستجابة والمثير) يعنى التعلم ، ذلك أن الفرد يكون قد تعلم الوسيلة ، أى الاستجابة الصحيحة ، التى يمكن استخدامها لتحقيق أهدافه .

٤ — أن الفشل فى تحقيق الهدف لايتوقف عند هذا الحد ، بل أن مفهوم التعلم يتطلب من الفرد إحداث تغيير ما . وقد يشمل هذا التغيير تغيير الاستجابة ذاتها أو المثير نفسه ، وهذا يفسر عدم الآلية التى ينطوى عليها المفهوم السلوكى للتعلم . وعادة ما يبدأ التغيير بتغيير الاستجابة مرة أو عدة مرات ، حتى إذا كانت جميعها فاشلة ، فان الفرد يبدأ فى تغيير المثير نفسه ، وهذا كله يعنى أن الانسان قد تعلم .

العوامل التى تؤثر على عملية التعلم :

أوضح المفهوم السلوكى للتعلم وجود العديد من الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق باستجاباتهم ، أى فى درجة تعلمهم ، وهى الاختلافات التى أرجعت إلى الاختلافات فى العوامل الوسيطة من فرد لآخر . وبجانب ذلك ، فانه ليس من المتوقع أن يتساوى الافراد من حيث نمط تعلمهم والدقة فى التعلم والسرعة فى التعلم والقدرة على الاستيعاب والتذكر . ويرجع عدم التساوى هذا الى العديد من العوامل الأخرى التى تؤثر على عملية التعلم بكافة جوانبها . هذا ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلى :

١ ـ الاتجاهات

كلما كانت إتجاهات الفرد إيجابية تجاه الشيء موضوع التعلم ، كلما زادت قدرته على التعلم ، والعكس صحيح كلما زادت سلبية هذه الاتجاهات . فالطفل الذي يحب أمه يتعلم كيف يرضيها والعامل الذي يحب عمله يتعلم كيف يتقنه .. وهكذا .

٢ ـ الخبرات السابقة

تؤثر الخبرات السابقة التي سبق للفرد تعلمها على مقدار ما يمكن أن يتعلمه في المستقبل . فالفرد الذي سبق له أن قام باقراض سيارته لزميل له وقام هذا الزميل بتحطيمها في حادث ، فانه لن يقوم باقراض سيارته لأحد بعد ذلك ، وذلك نتيجة للخبرة السلبية التي اكتسبها من قبل ، والعكس صحيح إذا كانت هذه الخبرة السابقة إيجابية .

٣ ـ الاتصالات

لكل منا خبراته التي عادة ما لا نحتجزها لانفسنا ، بل نقوم بتبادلها مع الآخرين ، الأمر الذي يساعد كل على التعلم . فالابن على سبيل المثال يتعلم أهمية وقيمة التعليم وكذلك أهمية وضرورة الحصول على شهادة ما من أبيه الذي هجر التعليم في صغره حيث أدى به جهله إلى عدم شغله لوظيفة ذات كيان هام .

٤ ـ أهمية ما يتعلمه الفرد

بغض النظر عن اتجاهات الأفراد تجاه الشيء موضوع التعلم ، فانه كلما زادت أهمية هذا الشيء كلما زادت السرعة في تعلمه ، والعكس صحيح كلما قلت هذه الأهمية فعلى سبيل المثال يمكن القول أن طالب الدكتوراه في الجامعات الأمريكية يقوم

بتعلم لغتين أجنبيتين ، بالرغم من كرهه لكليهما ، لأن ذلك يؤهله لدخول الامتحانات النهائية وكتابة الرسالة والحصول على الدرجة العلمية التى ينشدها .

ومن الأمثلة الأخرى أن يقوم رؤساء وحدات الأجور فى بعض شركات القطاع العام فى مصر بتعلم بعض الأشياء التى تتعلق بالحاسب الالكترونى نظراً لأهميته لهم فى عملهم ، إذا ما قررت الادارة استخدام نظام الحاسب الالكترونى فى حساب الأجور والاستحقاقات بدلا من الأنظمة اليدوية .

٥ ـ الاثابة والعقاب

تتأثر عملية التعلم بمقدار الجزاء الذى يرتبط بها ، سواء كان ايجابياً (إثابة) أم سلبياً (عقاب) . وعليه ، فان التعلم يعنى أن يحاول الفرد أن يسلك سلوكاً معيناً (ايجابياً) للحصول على الإثابة المرتبطة به ، وكذلك تجنب تلك الأنماط السلوكية السلبية تفادياً للعقاب المرتبط بها .

نقل التعلم

بالرغم من أن دراسة مفهوم التعلم تنصب على دراســـــة مواقف أو أنماط سلوكية (تعليمية) منفصلة عن بعضها البعض ، إلا أن هناك الكثير من الدراسات التى وجهت إلى دراسة تأثير موقف تعليمى ما على آخر ، وهذا هو ما يعرف باسم « نقل التعلم » . وتتمثل هذه المشكلة فى قياس الفائدة التى تعود على الفرد نتيجة لخبراته السابقة التى يمكن نقلها إلى الخبرات الحالية . وحيث أن اهتمامنا ينصب على دراسة التفاعل بين المواقف التعليمية المختلفة ، فانه يمكن تصوير هذا التفاعل بافتراض موقفين تعليميين (أ) ، (ب) . وعليه ، فان النقل الايجابى للتعلم من الموقف (أ) إلى الموقف (ب) يحدث إذا ما كان التعلم المرتبط

بالموقف الاول يساعد على التعلم المرتبط بالموقف الثانى . كذلك يمكن القول أن هناك سلبية فى نقـــل التعلم من الموقف (أ) إلى الموقف (ب) ، إذا كان التعلم فى الموقف الأول يعـــوق التعلم فى الموقف الثانى .

الفصل العشرون

القدرات

يجب أن يتوافر لدى الفرد المهارات والقدرات المرتبطة بالعمل ، وإلا ضاعت كل دوافعه سدى ، ولكن السؤال الحيوى هو « أية قدرات ؟ » . فى هذا الفصل سوف نستعرض بإيجاز بعض هذه القدرات ، وكذلك جهود علماء النفس فى هذا الصدد .

من بين كل القدرات التى نعرفها تأتى « الخصائص السلوكية » والتى عادة ما يعبر عنها « بالقدرات اللغوية » لتحتل مكان الصدارة ، ويرجع ذلك إلى أن معظم نظريات الذكاء إتجهت إلى التركيز على هذه الخصائص .

نظريات الذكاء

يرجع إهتمام علماء النفس بالذكاء البشرى إلى تأثرهم بالفلاسفة البريطانيين (جون لوك مثلا) الذين ساد بينهم الاعتقاد أن الثقافة هى ناتج الخبرات السابقة . وحيث أن الخبرة تتحدد بمدى القدرة الادراكية والحسية للفرد إلى حد كبير ، فقد اعتقد علماء النفس الأوائل وعلى رأسهم سير فرانسيس جالتون أن قياس الذكاء لا يأتى إلا من خلال قياس خصائص التمييز الحسى للفرد . إلا أن هذه النظرة لمفهوم الذكاء سرعان ما تبددت لتحل محلها أعمال ونظريات عالم النفس الفرنسى بينت Binett . نظر بينت إلى الذكاء والقدرات البشرية على أنها محصلة العديد من العمليات الرمزية المعقدة مثل اللغة ، حل المشاكل ، التذكر ، المنطق ، وأن هذه العمليات إذا ما ضمت إلى بعضها البعض فانها تقدم فهرساً دقيقاً لقدرات الفرد .

ولاشك أن أعمال بينت تقودنا إلى القول بأن الذكاء هو سمة عامة من سمات الفرد شأنها فى ذلك شأن لون عينيه وشعــــره . وقد قام عالم النفس البريطانى تشارلس سبيرمان بالتعبير عن هذه النظرية بشكل صريح وذلك فى نظريته المعروفة بنظرية (ج) فى الذكاء G-Theory of Intelligence ، بمعنى أن الذكاء بالنسبة له ما هو إلا عامل إجمالى أو عام يدخل فى تحديده العديد من القدرات الصغيرة والتى أطلق عليها « العوامل س » S-Factors . وعليه فان حصول عدد من الطلبة على درجات مرتفعة (أو منخفضة) فى عدد غير محدود من المواد الدراسية إنما يرجع إلى عامل الذكاء ، فى حين أن عدم وجود علاقة تامة (١٠٠٪) بين درجات المواد الدراسية المختلفة إنما يرجع إلى عدم اختلاف القدرات (العوامل س) المرتبطة بكل مادة .

قام ليون ثيرستون Leon Thurstone الاستاذ بجامعة شيكاجو بالولايات المتحدة بعد ذلك بتحدى نظرية سبيرمان قائلا أن الفروق الفردية لا ترجع جميعها إلى ذلك العامل العام (ج) وإنما ترجع إلى عدد محدود من العوامل المستقلة. وقد تبلورت أعماله فيما بعد فيما يعرف باسم « نظرية العوامل المتعددة للذكاء » والتى تكونت من سبع عوامل مستقلة أساسية وهى :

١ — الاستيعاب اللغوى : أى القدرة على فهم معانى الكلمات والربط بينها .

٢ — سلامة الكلمة : أى القدرة على تسمية الأشياء بأسمائها وكذلك صنع الكلمات .

٣ — القدرة العددية : أى الدقة والسرعة المتعلقة بالعمليات الحسابية البسيطة .

٤ — الاستنتاج المنطقى : أى القدرة على اكتشاف القاعدة أو المبدأ وتطبيقها فى حل مشكلة ما .

٥ — التذكرة : أى القدرة على تذكر الأرقام والكلمات .. الخ .

٦ — القدرة الفراغية : أى القدرة على ادراك العلاقات الجبرية الثابتة للأشكال والرسوم بدقة ، وكذلك القدرة على تصور العلاقات فى الفراغ (أى بدون الاستعانة بالورق والقلم) .

٧ — سرعة الإدراك : أى القدرة على ادراك التفاصيل المرئية (التى تراها العين) .

ولقد أثارت نظرية سبيرمان ونظرية ثيرستون الكثير من الجدل فى الأوساط العلمية . ففى حين انحاز علماء النفس البريطانيون لسبيرمان ، انحاز علماء النفس الأمريكيون لثيرستون . ولكن بمرور الوقت اتضح لعلماء النفس البريطانيين أهمية العوامل التفصيلية (س) بالنسبة للعامل العام (ج) ، كما اتضح لعلماء النفس الأمريكيين أن العوامل المتعددة فى نظرية ثيرستون يمكن تجميعها فى عدد أقل من العوامل بطريقة يمكن من خلال التمييز بين الأفراد وفقاً لعامل عام أو اجمالى وهو « القدرة اللغوية » ، وهو يشابه العامل العام (ج) فى نظرية سبيرمان .

وعليه ، فانه بغض النظر عن الابتداء بعامل اجمالى ثم التفرع إلى العوامل الصغرى المكونة له ، أو العكس ، فان مفهوم عامل الذكاء كعامل إجمالى ، والذى يتضمن القدرة على فهم المفاهيم والآراء ذات الطبيعة اللغوية أو العددية ، أصبح يحتل مكاناً بارزاً ، إلا أن ذلك لا يقلل من شأن القدرات الأخرى والتى سيرد ذكرها فيما بعد .

القدرات اللغوية كمحور للأداء :

يمكن القول بشكل عام أنه كلما زادت أهمية وقيمة العمل ، كما يراها أفراد المجتمع ، كلما زادت أهمية القدرات اللغوية والعددية اللازمة لأدائه . ويرجع ذلك إلى سببين أساسيين . أولا ، أن الجدول المرفق (رقم ١٤) والذى يمثل بعض الدراسات الخاصة بدراسة العلاقة بين القدرات العامة أو الاجمالية (اللغوية - العددية) من ناحية والعضوية المهنية من ناحية أخرى فى الولايات المتحدة يؤكد صحة هذه النظرية . ويتضح من هذا الجدول أننا نعيش فى عالم اللغة ، أى العالم الذى يدور حول القدرات الرمزية وأنه كلما زادت قدرات الأفراد فى هذا المجال كلما زادت أهميـــة الوظائف التى يمكنهم شغلهـــا ، وكلما أدى ذلك بدوره إلى ارتفاع مستوى أدائهم(١) . ثانياً ، قام جيشيللى Gishelli(٢) بدراسة العلاقات بين القدرات المختلفة (بعد قياسها بواسطة الاختبارات المختلفة) من ناحيـــة وبين الأداء بعد قيـــاسه عن طريق التدريب (سرعة التعلم) والأداء الفعلى (وفقاً لمعايير محددة) من ناحية أخرى ، حيث اتضح من هذه الدراسة أن هناك علاقة واضحة بين القدرات وبين النجاح فى العمل وانه كلما زادت أهمية العمل كلما زادت أهمية هذه القدرات العامة (اللغوية والعددية) ، والعكس صحيح .

---

(١) يجب على القارىء ملاحظة أننا نتكلم عن دور القدرات كعامل واحد فقط فى علاقته بالأداء ، كما يجب على القارىء ألا ينسى التفاعل القائم بين هذا العامل وباقى المحددات الأخرى فى علاقتها جميعاً من ناحية أخرى كما سبق أن أوضحنا ..

(2) E. Ghiselli, The Validity of occupational aptiude Tests, New York, Wiley, 1966, PD. 34-56.

جدول رقم (١٤)

العلاقات بين المهن وفقا للقدرات اللغوية لأعضائها

المهنة	مستوى القدرة اللغوية
محامي	١٢٨
محاسب	١٢٨
مهندس مدني	١٢٨
كيمائي	١٢٥
كاتب تقارير	١٢٤
رسام هندسي	١٢٢
مدرس	١٢٢
صيدلي	١٢٠
مصور	١١٨
مدير متجر	١١٢
صانع أدوات	١١١
ميكانيكي آلات	١١٠
عامل ماكينة	١٠٦
نجار	١٠٤
سباك	١٠٣
ميكانيكي سيارات	١٠٢
سائق سيارة ملاكي	١٠١
سائق سيارة نقل	٩٨
مزارع	٩١
عامل نقل وشحن	٨٩

المصدر : T.W. Harrell and M.S. Harrell : Army General classification test scores for civilian occupations : Educational and Psychological Measurement, 1945, 5, 229-239.

القدرات الآلية :

بالإضافة إلى القدرات السابقة وهى القدرات اللغوية والعددية يوجد عدد آخر من القدرات والتى تعتبر ذات أهمية خاصة للصناعة والمنظمات الصناعية. فى حين لاتتسم هذه القدرات الأخرى بنفس الأهمية التى تتسم بها القدرات العامة، إلا أنها تعتبر ذات أهمية عالية بالنسبة لبعض الوظائف. وعليه، فقد عكف الكثير من علماء النفس على دراستها باستفاضة. ومن بين هذه القدرات التى تمت دراستها وخاصة فيما يتعلق بأنواع المهن المختلفة تلك التى ترتبط بالحركات الجسدية للأفراد والتى يطلق عليها (القدرات الآلية).

ونظراً لأهمية هذه القدرات بالنسبة لبعض المهن مثل السكرتيرات والسائقين والميكانيكيين وخلافهم، ونظراً لإمكان اخضاع هذه القدرات للقياس المعملى، فقد بلغت مجموع الدراسات الخاصة بهذه القدرات حداً كبيراً. وعلى نقيض القدرات العامة، فإن القدرات الآلية لاتهتم ولا تركز أساساً على فكرة وجود العامل العام أو الاجمالى، ذلك أن بعض الأفراد قد يتميزون بأداء مرتفع فى مهنة ما فى نفس الوقت الذى يفتقدون فيه هذه الميزة فى مهنة أخرى.

الأكثر من هذا أنه لا يوجد ارتباط احصائى تقريباً بين القدرات الآلية المختلفة وبعضها البعض، وهذا يعنى أن الفرد الذى يحصل على درجة عالية فيما يتعلق بقدرة آلية معينة قد لا يحصل على درجة عاليه على الاطلاق فى قدرة آلية أخرى. أضف إلى ذلك أن القدرات الآلية على عكس القدرات العامة، تتكون من عدد كبير نسبياً من القدرات المختلفة. هذا ولا توجد اية قائمة يمكن ان تمثل حصراً شاملا لمجموع هذه القدرات. وقد قام فلايشمان **Fleishman**

فى عام ١٩٦٢(١) بتجميع هذه القدرات الآلية فى أحد عشر بنداً وبيانها كالآتى :

١ — دقة التحكم : وتشمل القدرة على التحكم الدقيق فى العضلات وخاصة العضلات الكبيرة .

٢ — التنسيق بين الأطراف : وتشمل القدرة على التنسيق بين عدد من الأطراف فى نفس الوقت .

٣ — سرعة الاستجابة : وتشمل القدرة المتميزة على عمل الحركات الصحيحة بالنسبة للاشياء التى تمر أمام العين بسرعة عالية .

٤ — توقيت رد الفعل : وتشمل سرعة رد الفعل الصادر من الفرد لأى شىء حوله .

٥ — سرعة تحريك الذراع : وتشمل سرعة تحريك الذراع بغض النظر عن الدقة فى التحريك .

٦ — سرعة التحكم : وتشمل القدرة على توقع وعمل التعديلات المستمرة فى الحركات الآلية للفرد المرتبطة بأية تغيرات تصاحب سرعة واتجاه أى هدف أو شىء متحرك بشكل مستمر .

٧ — المهارة اليدوية : وتشمل القدرة على التحكم فى الأشياء الكبيرة الحجم التى تعمل فى ظل سرعات عالية وذلك باستخدام حركات الذراع والأيدى .

---

(1) E. A. Fleishman, The Description and prediction of Perceptual motor skill-Learning, In R. Glaser Training Research and education, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1962.

٨ ـ مهارات الأصابع : وتشمل القدرة على التحكم فى الأشياء الصغيرة الحجم باستخدام الأصابع .

٩ ـ استقرار الذراع واليد : وهذه القدرة ترمز إلى درجة استقرار وضع الذراع والأيدى بحيث يمكن تقليل الضغط والسرعة المطلوبة إلى حد كبير .

١٠ ـ سرعة الرسغ والأصابع : وبصفة عامة فان هذه القدرة يطلق عليها القدرة الخاصة بالتحكم فى السرعات الصغيرة أو المحدودة .

١١ ـ التصويب : وتشمل الدقة المرتبطة بالحركات الموجهة .

بالاضافة إلى ما تقدم فانه يصعب تماما عمل ملخص شامل القدرات الآلية الخاصة بمختلف المهن . ويرجع السبب فى ذلك إلى أن عدداً كبيراً من هذه المهارات عادة ما يتم تجميعها فى اختبار واحد ، كما يرجع ذلك أيضاً إلى عدم اتباع علماء النفس فى بحوثهم لنفس الاطار النظرى الخاص بالقدرات . وأخيراً فهناك الكثير من الدلائل التى تشير إلى أن المهارات التى يتطلبها أداء العمل تتغير بمرور الوقت نتيجة للأداء المتكرر للعمل .

القدرات الخلاقة :

قد يكون من المفضل قبل البدء فى الحديث عن القدرات الخلاقة أن نحاول تعريف ما هية الخلق والابتكار . القدرة على الخلق هى القدرة التى ترتبط باستخدام الرموز وترتيبها وتنظيمها بشكل مختلف وجديد ذا نفع للمجتمع . ولاشك أن كلا شق التعريف هام وأساسى . فاذا ما وجدت القدرة على استخدام الرموز وترتيبها وتنظيمها فقط ، فقد يكون ذلك تعريفاً لظاهرة عدم الاستقرار العاطفى ، وبنفس المنطق فان كل شىء ذا نفع للمجتمع قد لا ينطوى بالضرورة

على مفهوم الخلق والابتكار .

وبالرغم من أن الحاجة إلى الأفراد ذوى القدرات الخلاقة تظهر واضحة فى بعض المهن مثل الاعلان والتسويق وبعض المهن الادارية الأخرى . إلا أن هذه الحاجة أصبحت ماسة الآن نظراً للنمو الكبير فى السنوات الأخيرة فى إدارات البحوث والتطوير فى العديد من المنظمات ، ونظراً للرغبة المستمرة فى التطوير إلى الأحسن دائماً بشكل عام .

هذا ومن الاهمية بمكان ضرورة ملاحظة أن القدرة على إحـــداث التغيير الخلاق يجب أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من طبيعة عمل المنظمة ذاتها ، حتى يتسنى لها القدرة على الاستمرار والنمو .

وعليه ، فان الاهتمام بتفهم طبيعة عملية الخلق والابتكار ، والعوامل التى تساعد على ايجادها ، وماهية صفات الافراد الذين يتمتعون بهذه القـــدرات ، وكذلك الاهتمام بتطوير أساليب قيـــاسها بين الافراد زادت زيادة كبيرة فى السنوات الأخيرة . وقد نتج عن ذلك وجود العديد من البحوث التى اتجهت الكثير منها إلى التركيز على كيفية تنمية وتشجيع مفهوم الخلق والابتكار وكذلك دراسة طبيعة المنظمات التى تؤدى إلى تشجيع مثل هذه الظاهرة .

ويهمنا بهذا الصدد أن نستعرض برنامجين من برامج الدراسات الخاصة بالقدرات الابتكارية . استهدف البرنامج الاول محاولة التعرف على الفروق التى توجد بين الافراد ذوى الاداء الخلاق وأولئك ذوى الاداء غير الخلاق فى عدد من الوظائف . إن مثل هذا البرنامج يعتبر هاما لسبب أساسى يتلخص فى قدرته على تقديم بيانات وصفية هامة عن الفروق بين الافراد ذوى الاداء الخلاق

أو الابتكارى وأولئك ذوى الأداء غير الخلاق أو غير الابتكارى ، الامر الذى يسهل عملية قياسها فيما بعد . أما البرنامج الثانى فهو تلك السلسلة من الدراسات التى قادها مدنك والتى تضمنت محاولة جادة لوضع مقياس للقدرات الابتكارية ، حيث قام معهد دراسات الشخصية والابحاث التابع لجامعة كاليفورنيا ببركلى بالولايات المتحدة الامريكية(١) بعمل مجموعة من الدراسات التى انطوت على استخدام أسلوب بحث بسيط تضمن الخطوات التالية :

١ - إختيار إحدى المهن التى يفترض فيها أنها تسمح بالتعبير الخلاق لشاغليها.

٢ - التعرف على : (أ) الافراد الذين يزاولون هذه المهنة والذين يعتبرهم زملائهم أفراداً ابتكاريين ، (ب) الافراد الذين يزاولون نفس المهنة والذين يتشابهون لدرجة كبيرة مع الفئة السابقة والذين لايعتبرهم زملائهم أفراداً ابتكاريين .

٣ - حيث أن النقطة الهامة هى ماهية القدرة على الخلق والابتكار وماهية تقييم وترتيب الافراد وفقاً لها ، فقد إنفق الباحثون الكثير من الجهد والوقت لوضع الخطوات اللازمة للوصول إلى معنى دقيق لها . وقد اعتمد الباحثون فى ذلك على الحصول على الاحكام (الآراء) من فئات متعددة من خبراء المهنة مثل أساتذة الجامعة ومحررى الصحف وذلك بافتراض أنه إذا كان هناك اتفاقا فى الاحكام أو الآراء بين هذه المهن المختلفة فلاشك أن هذا الاسلوب القياسى يمكن الاخذ به . وقد أثبتت الدراسات المبدئية أن هناك اتفاقاً كبيراً بين الاحكام والآراء

---

(1) T. Barron, et. al., Directions in Psychology Holt, Reinehart and Winston, Inc., 1965,

الصادرة من خبراء عدد مختلف من المهن حول الأفراد الابتكاريين وغـــير الابتكاريين .

٤ – وبعد الاستقرار على طبيعة مقياس القدرات الابتكارية تمت دعـــوة الفريقين الذين تم اختيارهما لقضاء عدة أيام فى ضيافة جامعة بركلى حيث تم تقييمهم لمعرفة أوجه الاختلاف بين الابتكاريين وغير الابتكاريين . وقد أثبتت نتائج هذا البرنامج الدراسى أنه لا توجد فروق كبيرة بين خصائص الأفراد الابتكاريين فى المهن المختلفة التى تمت دراستها . إلا أن المشكلة الأساسية لهذه الدراسة انحصرت فى أنها لم تثبت طبيعة علاقة السببية بين الخصائص الفردية من ناحية والقدرة على الخلق والابتكار من ناحية أخرى بمعنى آخر ، فانه من الصعوبة بمكان الحكم على ما إذا كانت الخصائص الفردية هى التى تؤدى إلى الخلق والابتكار أم العكس هو الصحيح . إن إجابة مثل هذا السؤال ولاشك تحتاج إلى ما يسمى بالدراسات الطويلة المدى Longitudinal Studies ، حيث يتم ملاحظة ودراسة الأفراد موضع الدراسة لعدد كبير من السنوات حتى يمكن التفرقة بين السبب والنتيجة .

بقيت هناك نقطة أخيرة ، قبل الحديث عن برنامج مدتك الدراسى ، تتعلق بطبيعة العلاقة بين القدرات اللغوية من ناحية والقدرات الابتكارية من الناحية الأخرى . فقد أوضحت دراسات جامعة بركلى أنه بالرغم من وجود ارتباط بين كليهما إلا ان كل منهما يختلف عن الآخر ، بمعنى آخر ، فقد لا يستطيع الفرد أن يكون ابتكاريا إلا إذا توافرت لديه القدرات اللغوية ، إلا أن توافر هذه الأخيرة لا يضمن بالضرورة توافر القدرة على الخلق والابتكار .

أما فيما يتعلق بالبرنامج الثانى الخاص بالقدرات الابتكارية فقد بدأه مدنك

Mednik[1] بافتراض أن التفكير الخلاق هو القدرة على تكوين توافيق جديدة ذات علاقات جديدة بين الأشياء وذلك لمواجهة متطلبات معينة أو لتكون ذات نفع عام . فاذا ما أعطى الفرد مثلا مجموعات من الكلمات وقام بدوره بالربط بينها بطريقة واضحة أو متعارف عليها ، كما يفعل معظم الأفراد ، فانه لا يعتبر فرداً ابتكارياً . أما إذا قام بتكوين توافيق جديدة بينها غير متعارف عليهما فانها تصبح تعبيراً عن القدرة على الخلق والابتكار وخاصة إذا كانت ذات نفع عام ، وهذا شرط أساسى (يلاحظ القارىء أن هذا التعريف لا يختلف كثيراً عن التعريف الذى أوردناه من قبل فى البداية) .

وعليه ، فقد كان أسلوب مدنك يتركز فى أن يطلب من الأفراد تكوين العلاقات بين مجموعة من المثيرات (كلمات) التى يعتقد أنها ترتبط ببعضها البعض وذلك باعطاء او ذكر الكلمة التى تصل بينها جميعاً ، أى الإجابة الصحيحة . مثال ذلك الكلمات « كهربائى » ، « عجلة » ، « مرتفع » ، حيث تكون الإجابة الصحيحة هى « كرسى » . بمعنى أن هناك معنى محدد لـ « الكرسى ذا العجلة » أى كرسى القعيد و « الكرسى المرتفع » أى الكرسى الذى يجلس عليه الاطفال الصغار و « الكرسى الكهربائى » الذى يستخدم فى تنفيذ أحكام الاعدام . وقد أدى ذلك كله إلى قيام مدنك بوضع اختبار مدته ثلاثون دقيقة حيث يطلب من الأفراد كتابة الكلمات التى تمثل حلقات الوصل بين عدد من مجموعات من الكلمات ثم معرفة عدد الدرجات التى يحصل عليها كل فرد ومقارنتها بأدائه فى العمل (الذى يفترض فيه أن يتسم بشىء من الخلق والابتكار) .

---

(1) S. Mednick, The Associative basis of the creative Process, Psychological Review, 1962, 69, PP. 220-232.

وقد دلت بعض النتائج التي طبقت أسلوب مدنك على وجود بعض التعضيد له في بعض المهن مثل الهندسة وعلم النفس ، كما دل البعض الآخر على عدم قدرة هذا الاسلوب على التنبؤ بالسلوك الابتكارى بالنسبة لبعض المهن الاخرى مثل علماء الطبيعة . وهذا يعني أنه وإن كان من السهل علينا إصدار الاحكام الخاصة بماهية السلوك الابتكارى ، إلا أنه من الصعب علينا قياسه نظرا لعدم دقة المقاييس المستخدمة .

المراجع العربية

حنفى محمود سليمان ، مجلة الاهرام الاقتصادى ، عدد ٤١٩ ، أول فبراير .

حنفى محمود سليمان ، السلوك التنظيمى والاداء ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥ .

حنفى محمود سليمان ، السلوك الادارى ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ .

سيد الهوارى ، المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٥ .

المراجع الاجنبية

Aderno, T.W. and Others, The Autho ritarian Personality, New York, Harper and Brothers Publishers, 1950.

Allport, C.W. Patterns and growth in Personality. New York, Holt Rinehart, and Winston, Inc. 1961.

Argyris, C., Personalty Fundamenlals For Administration, revised edition, New Haven, Yale Labor and Management Center, 1953.

Bavelas, A., and Barrett, D., An Experimental Approach to Organizatioual Communication, Personnel, Vol. 27, 1961.

Bennis, W., Changing Organizations, New York, Mc-Graw Hill Book Co., Inc., 1966.

Bernard Hinton, A. Josehp Reitz, Groups and Organization Integrated readings in the analysis of social behaviour, edited, Wadsworth Publishing Co., Inc., Belmont, 1971.

Berkowitz, L., Advances in Experimental Social Psychology, edited: Ne York, Academy Press, 1964.

Bethlhiem. B., and Janowitz, J., Dynamics of Prejudice, New York, Harper and Brothers Publishers, 1950.

Blake, R., and Others, Managerial grid: Advanced Management, Vol. 19, 1962,

Blau, P. M., and Others. The Structure of Small Bureaucracies, American Socological Review, Vol. 31, April 1966.

Bogardus, E.S., Measuring Social Distance, Journal of Applied Sociology, Vol. d, 1925.

Bossom J. and Maslow, A. Security of Judges as a factor in Impressions of Warmth In others, J. of Abnormal Social Psychology. Vol. 55, 1957.

Buchanan, W. and Cantril, H., How Nations see each other Urbana, Univ. of Illnois, Press 1958.

Campbell, D. T., Sterotypes and the Perception of Differences, American Psohologist, Vol. 22, 1967.

Carter, A. M., Theory of wages and Employment, Homewood, Ill., R.D, Irwin, Inc., 1959.

Chein, I., Behavioral Theory and the Behaviour of Attitudes: Psyohological Review, Vol. 55, 1958.

Child, I.L., and Waterhouse, I. K., Frustration and the quality of performance. A. Theoritical Review, Psychological Review, Vol. 6, No. 2., 1963.

Clark, J. V. Motivation in Work groups, a tentative view, Human organization, winter, Vol. 19., 1961.

Cooper, J. B., and Pollock D., The identification of Prejudical attitudes by the Galvanic skin response, Journal of Social Psychology, Vol. 50, 1959.

Costello, R. W., and Zalkind, S. S., Paychology in Administration. A research Orientation, Text with integrated readings. Englewood Cliffs, N. J., Prentice—Hall, Inc., Second Printing, 1964.

Craig, R. L., and Bilitel, L. R., Editors, Traiuing and Development Hand book; New York, Mc-Graw tiill book, Co. Inc. 1967.

Cureton, E. E, and Katzell, R. A., A Further analysis of the relations Amoug job performance and situational variables, Journal of Applied Psychology, Vol. 64,1962

Dalton, G. W. and others, Organizational change and development, Homewood, Illinois, Richard Irwin Inc. 1970.

Dearborn, D C., and Simon, H. A, Selective Perception: A note on the Departmental Identification of Excutives, Sociometry, Vol. 21. 1961.

Dunnette, M. D., and Kurchner, Psychology Applied to Industry, New York, Appleton—Century Crefts Co. 1965.

Edwards, A.L., Techniques of attitude scale Construction, New York, Appleton-Century Crofts, 1957 (a).

El Salmi, A.N., Managerial Motivation : The impact of some organizational and personality variables. Unpublished doctoral Thesis, Graduate School of Business, Indiana University, 1967.

Fishbien, M, Readings in Attitude Theory and Measurement, New York John Wiley and Sons, Inc., 1967.

Freedman, M. B., Changes in Attitudes and values over six decades, Jowrnal of Social Issues, Vol 17, 1961.

Grean, G. B., Jistramentality Theary of Werk Mot vation Some Experinemtal Results and Suggested Modifications, Journal of Applied Psycholoyy, Jn Pess.

Greiner, L.E., Patterns of Organizational Change, Harvard Business Review, Vol. 45, May—June 1967.

Hammond, K.R., Measuring Attitudes by Error Choice, An Indirect Method, Journal of Abnormal Social Psychology, Vol. 43, 1948.

Harvey, O. J., Hunt, D. E. and Schroeder, H. M, Conceptual Systems and Personality Organization New York John Wiley and sons, Inc, 1961.

Herzberg. F., Mausner, B., and Snyderman, B., The Motivation to work, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1959.

Herzberg, F., Mausner, B. and Peterson, R. Job Attitudes Review of Rosearch and opinion, Psychological Service of Pittsburgh. 1957.

Henry, W. The Business Executive:The Psychodynamics of Social Role, American Journaol of Sociology, Vol. 18, 1959.

Hill, R. J., A N te on Inconsistency in Paired comparison Judgments, American Social Review, Vol. 18, 1953.

Hulin, C.L., Effects of Community characteristics on Measures of job satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol. 50, 1966.

Huneryager. S. G., and Heckmann, Human Reactions in Management, Cincinati, South—Western Publishing Co 1967.

Jones, . R., Editor, Nebrask Symposium on Motivat n, London, Univ. of Nebraska Press, 1955.

Kahn, R. L., Productivity and job satisfaction. Personnel Psychology. Vol. 13, Autumn; 1960

Katz, D., and Kahn, R., The Social Psychology of Organizations. New York. John Wiley and Sons. 1967.

Katz. D. The functional A proach to the Study of Attitudes Public. opinion Quartaly. Vol. 24, 1960.

Katzell, R. A., and others; Job Satisfaction. Job Performance, and Situational characteristics. Jourael of Applied Psychology, Vol. 45, 1961.

Knowles, W. H., Human Relations in Industry. Research and Concepts, California Management Review. Vol. 1, 1958.

Kendall, L. M., Cononical Aralysis of Job satisfaction and behaviour, personal background and situational data, Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, 1963.

Krech, D. and others Individual in society, A text Book of Social Psychology, New York, McGrew—Hill Book, Co. 1962.

Levine J. M. and Murphy. G. The Learning and Forgetting of Controversial Material, Journal of abnormal social Pscyhology, Vol. 38, 1943.

Likert, R., New Patterns of Management, New York. McGraw-Hill Book; Co., 1961.

Lippitt. G. Organization Renewal, New York. Appleton — Century Grofts Co., 1959.

Maslow, A. B., A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50, 1943.

McClelland; D. C. The Achieving Society, New York, D-Van Nostrand, 1961.

McGregor, D. M., The Human Side of Enterprise New York, McGraw-Hill Book Co. 1960.

McNeill, E. B. Psychology and Agression, Journal of Conflict Resolution. Vol. 3, 1955.

Myer, H. and Others. Motive Patterns and Risk Preferences Associated With Entetpreuneurship, Journal of Abnormal Social Psychology, Vol. 63, 1961

Newcomb, T. M. Turner, and Converse, P. E., Social Psychology, New York, Holt Rinehart and Winston, Iuc 1965.

Osgood, D. E., Suci G. J., and Tannenbaum, P. H. The Measurement of Meaning University of Illinois Press, Urbana, 1957.

Porter, L.W. A study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Journol of Applied Psychology, Vol. 45, 1961.

Fiedler, F., A. Contingency Model of Leadrship Effect v- (1) eness, In Berkowitz, L., editor, Advances in Experimental Social Paychology, New York, Academic Press, 1864.

Porter, L. W., Job Attitudes in Management : 1 – Perceived Dficiencies in Need Fulfillment As A Function of job level, Journal of Applied Psychology, vol. 46, 1962.

Porter L. W., Job Attitudes in Management: II - Percieved Importance of needs as a function of job level, Journal of Applied Psychology, Vol. 47, 1963, A.

Porter, L W. Job Attitudes in management: III– Perceived Deficiencies of Need Fulfilment as a function of line Vs Staff Type of Job. Journal of Applied Psychology, Vol 47, 1953 B.

Porter L. W. Job Attitudes in Management : IV- Perceived Deficiencies in Need Fulfilment as a function of size of company, Journal of Applied Psychology, Vol. 47, 1963 C.

Porter, L. W. and Lawler E. The effects of tall Vs flat Organizational structures on managerial job satisfaction Personnel Psychology, vol. 7, 1964.

Price, J. L, Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions Homewood, ILL. R.D. Irwin: Inc., 1968.

Proshansky and Seidenberg editors, Basic Studies in social Psychology, New York, Holt Rinehart and Winston, Inc. 1965.

Prothro, E.T., and Melikian L., Studies of Sterotypes: Familiarity and the Kernel of Truth Hypothesis, J. of Social psychology 1955.

Reddin, W., Managerial Effectiveness, New York, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1970.

Rosenberg M. J., Cognitive Structure and Attitudinal effect, Journal of Abnormal Social Psychology, vol. 5, No. 3, 1956.

Rothe. H. F., Does Higher pay bring Higher productivity, Personnel, vol. 87, July–August, 1960.

Sanford, R. N., The effects of Abstinence From Food Upon Imaginal Process: A Preliminary Experiment, J. of Psychology. Vol. 2, 1936.

Scodel, A., and Mussen, P., Social Perceptions of Authoritarians and non-authoritarians. J. of Abnormal Soc. Psychology. vol 48, 1953.

Sergiovanni T. J., New Evidence of Teacher Morale : A Proposal for staff differentiation, The North Central Association Quarterly. Vol. 42, 1968.

Soliman, Hanafi M., An Attempt to Reconcile Both the one and the Two-factor Theories of job Attitudes: An Empirical Investigation, J. of Applied, Psychology, Vol. 45, 1971.

Soliman, Hanafi, and others. Leadership Styles under High and Low job Knowledge, Proceedings of the Academy of Management, Midwest Division, 15 th. Annual Conference, 1972.

Soliman, Hanafi, M., Productivity Series, Part 1– Productivity, A Puzzle, Industry Week, June Issue, 1972.

Soliman, Hanafi, M., Productivity Series, Part 11– The Individual, Industry Week, June issue, 1972.

Soliman, Hanafi M. Productivity Series, Part 111– The informal organization: A potential partner, Industry Week, June issue, 1972.

Soliman, Hanafi, M. Productivity Series, Part IV – The Formal Organization, Industry Week, July Issue, 1972.

Soliman Hanafi M., Productivity Series, Part V– Productivity Determinants, Industry Week, July Issue 1972.

Soliman, Hanafi, The Envivonmental Theery of Job Satisfaction : A Second Application, Proceed ings of The 14 Lh Annual Conference, Academy of Management, Midwest Divisonof Research. Jraduate School of Beesines Administration, Michigan State Univers ety, 1971.

Soliman Hanafi, M. and Hartman R, A Systematic Analysis of Productivity Determinants, Industrial Engineering, 1971.

Steiner, I. D., Fishbieum. Recent Studies in Social psychology. Editors, New York, Holth, Rinehart, and Winston Inc. 1965.

Stogdill, R., and Coons, A., Leader Behavior: Its Description and measurement, Editors, Columbus, College of Administrative Science., The Ohio State University, 3 rd Printing, 1970.

Tannenbaum, R, and Massarik F. Participation by Subordinates In the managerial Decisionmaking process. J. of Economics and Political Science, Vol. 16, Aug. 1950.

Triandis, H. C and others. The cross-cultural studies of snbjective culture, J. Personality and social psychology, Monograph Supplement, vol. 8, No 4, 1968.

Trisndis, H.C, Attitudes and Attitudes change, New York, John Wiley and sons Inc., 1971.

Triandis, H. C. and Triandis L. M, A Cross Cultural Study of Social Distance Jcurnal of Applied Psychology, vol 76, 1962,

Vassiliou, V., and Others Reported amount of contact and stereotyping, Urbana, Group Effectiveness Research Laboratory, 1968.

Field. S, and Others The Use of Thematic Apperception to Assess motivation in a Nationwide interview study, Psychological monograph, vol. 47, 1960.

Vroom, V.H , Work and Motivation, New York, John Wiley and sons, 1964.

Wald, R., and Dotty, R , The Top Executive-A First hand profile, Harvard Business Review, Vol. 52, 1954.

Westie, F. R and De Flear, M L. Autonomic Responses and Their Relationship to Race Attitudes Journal of abnormal social psychology, vol 58, 1959.

محتويات الكتاب

القسم الأول

القسم الثاني

القسم الثالث

« مطبعة الجهـــــــاد »
٧ شارع البيصلي متفرع من شريف
تليفون : ٢٤٠٣٩
الاسكندرية